

TC
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜZE YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS

MİLLİ SARAYLARIN ORGANİZASYONEL
AÇIDAN İNCELENMESİ VE SCHÖNBRUNN
SARAYI İLE KARŞILAŞTIRMA

NİHAL ARAS
2501090354

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. FETHİYE ERBAY

İSTANBUL, 2017

ÖZ

Milli Sarayların Organizasyonel Açıdan İncelenmesi ve Schönbrunn Sarayı ile Karşılaştırma

NİHAL ARAS

Milli Saraylar 19 yy Osmanlı saray yaşantısına tanıklık eden özellikli yapılarıdır. Dolmabahçe Sarayı, Beylerbeyi Sarayı başta olmak üzere irili ufaklı köşk ve kasırlarımızın tarihsel süreçte nasıl bir teşkilata ve yerleşim düzenine sahip olduğu önemli olduğu kadar, bu yapıların Cumhuriyet Dönemi'ndeki kullanımlarını, organizasyonel yapılarını ve işleyişini ortaya koymasıyla da bir o kadar önemlidir. İşte bu çalışma Milli Sarayların mevcut durumu ve Avrupa'daki saray-müze örneklerinden olan Viyana Schönbrunn Sarayı ile karşılaştırılması bağlamında ele alınmıştır.

1983 yılında çıkan 2919 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu ve Milli Sarayların teşkilat yapısı, kimi durumlarda ihtiyaçlardan dolayı kimi durumlarda da teşkilat yapısının yetersiz kalması ya da İstisnai Memuriyet Yasasının istismar edilmesinden dolayı giderek hantallaşmıştır. 2010 yılında bu kanun tekrar revize edilip 6253 sayılı İdari Teşkilat Kanunu çıkartılmış, yeniden çağa uygun bir biçimde hazırlanmıştır. İş akışı hızlandırılmış, istisnai memuriyet sınırlandırılmış, fazla çalışan sayısı azaltılmış, gereksiz yapılmış iş bölümleri birleştirilmiş ve sadeleştirilmiştir. Yasanın revize edilmesi sonucunda, bugün önceki yıllara nazaran Milli Saraylardaki yapılanma ve faaliyetlerin çok daha düzenli ve verimli bir hale gelmiş olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Saray Müze, Milli Saraylar, Stratejik Hedef, Schönbrunn Sarayı

ABSTRACT

Analysing the Organizational Aspects of the National Palace and Comparison with the Schönbrunn Palace

NIHAL ARAS

The National Palaces are unique structures that witnessed 19th century Ottoman palace life. It is important to determine the organizational structure and living arrangements in the historical process, of palaces like Dolmabahce and Beylerbeyi as well as all the other pavilions. However, it is just as important to acknowledge the organizational structures and functionality of the palaces during the Republic period. This study contextualizes the structure of the National Palaces during the Republic period and also compares them to Schönbrunn Palace which is a palace museum located in Europe.

The organization law No 2919 and the organization structure of the National Palaces that are published on 1983 were increasingly unwieldy in some cases because of the need and in some case of inadequacy of the organization structure, or because of the abuse of the Exceptional Official Duty. This law was revised again on 2010 and the new administrative organization law No. 6253 was enacted. The topics were studied over and prepared again to the era appropriately. The workflow is accelerated, Exceptional Official Duty are limited, the number of people have been reduced, redundant division of labor is united and simplified.

Keywords: Palace Museum, National Palace, Strategic Objectives, Schönbrunn Palace

ÖNSÖZ

Tezin amacı TBMM Milli Sarayları ile Schönbrunn Sarayı ile organizasyonel açıdan incelemek ve karşılaştırmaktır. Tezin kapsamı ise eski yapının değiştirilerek yeni yapının oluşturulmasının arkasındaki nedenleri irdellemek; yanı sıra, Milli Sarayların yeni oluşturulan organizasyon yapısını incelemek ve yeni yapıya faydalı olabilecek ilave önerilerde bulunmaktır ve mevcut yapının daha sağlıklı ve işler bir hale getirilmesinde yardımcı olmaktadır.

Bu tezin hazırlık sürecinde 2919 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu yürürlükteydi, gerekli dokümanları elde edip yazmaya başladıktan sonra 6253 sayılı İdari Teşkilat Kanunu yürürlüğe girdi, bu durum da tezin birçok bölümünü değiştirmeme ve yeniden yazmama sebep oldu. Bu da tezin içeriğinde olmaması gereken birçok gereksiz ayrıntının yer alması sonucunu doğurdu ki bu noktalarda devreye giren değerli hocam Prof. Dr. Fethiye Erbay'ın kısaltmalar ve gereksiz konuları çıkarmam gerektiği konusundaki uyarıları ve tezim üzerindeki tüm yönlendirmeleri için çok teşekkür ediyorum. Ayrıca beni tezim konusunda destekleyen, kaynak konularında yardımcı olan, beni yönlendiren değerli hocam Prof. Dr. Esin Can'a yazım konusunda sıkıştığımda her aradığımda yardımını hiç esirgemeyen, yanımda olan sayın hocam Doç. Dr. Mutlu Erbay'a çok teşekkür ederim. Tezimi bitirmem konusunda beni sonuna kadar destekleyen, bilgi ve tecrübesini benimle paylaşan, neyi nasıl yazmam gerektiği konusunda bana yol gösteren Dolmabahçe Sarayı Müdürü Cengiz Göncü'ye, kurumda akademik çalışmalarında her zaman destekleyen TBMM Genel Sekreter Yardımcısı Dr. Yasin Yıldız' a, Müzecilik ve Tanıtım Başkanı Fahrettin Gün'e, Müzecilik Tanıtım ve Başkan Yrd. Dr. Halil İbrahim Erbay'a teşekkür etmek bir vefa borcudur. Tezim üzerinde rahat çalışabilmem hususunda gerekli zamanı yaratabilmem için elinden gelen yardımı esirgemeyen, benimle bilgi paylaşımında bulunan Beylerbeyi Sarayı Müdürümüz Memet Ekinci'ye, tezimin son aşamasında rahat çalışabilmem için gereken her türlü kolaylığı sağlayan ve beni destekleyen Dolmabahçe Sarayı koordinatör rehber Erkan Avşar'a, tezin en son aşamasında, en sıkıştığım anda yardımlarını esirgemeyen Dr. Ayşe Ambaroğlu'na, beni destekleyen Dr. İlon Baytar'a, Arş. Gör. Yasemin Kuruca'ya. Onur Bahadır'a, zaman zaman söylenerek

bazen de büyük bir sabırla redaktörlüğümü yapan eşim Kutlukhan Aras’a ve tezimin bitmesini sabırla bekleyen kızım Elif Aras’a çok teşekkür ederim.

Tezin Milli Sarayların müzecilik çalışmalarına katkısı olması dileğiyle.

Nihal Aras
İstanbul, 2017



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM: KONUyla İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1.1.SARAY VE MİLLİ SARAYLAR KAVRAMLARI	
1.1.1.Milli, Millilik ve Milliyet Kavramları	6
1.1.2.Saray Kavramı.....	8
1.1.3. Milli Saraylar ve Milli Saray Kapsamı	10
1.1.4Saray Müze Tanımı	14
1.2.ORGANİZASYON KAVRAMI	
1.2.1.Organizasyon Tanımı ve İlkeleri	17
1.2.2. Organizasyonel Yapı	20
1.2.3.Kurumsal Vizyon ve Misyon	33
1.2.4.Kurumsal Değerler ve Hedefler	38
1.2.5.Merkezileşme ve Uzmanlaşma	39
1.2.6. Fonksiyonelleşme ve Formalizasyon	41

İKİNCİ BÖLÜM:

MİLLİ SARAYLARIN KURUMSAL GEÇMİŞİ VE YAŞANAN DEĞİŞİMLER

2.1. MİLLİ SARAYLARIN KURUMSAL GEÇMİŞİ	
2.1.1. Milli Sarayların Kurumsal Tarihçesi	43
2.1.2. Milli Sarayların İstisnai Memuriyet Uygulamaları	49
2.1.3. Milli Sarayların Değişim Gerekçeleri	53
2.2. MİLLİ SARAYLARIN ORGANİZASYONEL AÇIDAN İNCELENMESİ	
2.2.1. Milli Saraylarda Vizyon ve Misyon Tanımları.....	59
2.2.2. Milli Saraylarda Değerler.....	59
2.2.3. Milli Saraylarda Stratejik Hedefler.....	60
2.2.4. Milli Saraylarda Tanımlanan Stratejik Hedefler (2010-2014 Yılları).....	62
2.2.5. Genel Sekreterlik Stratejik Planına Göre Yapılan Değişiklikler (2010-2014).....	69
2.2.6. Milli Saraylarda Planlanan Stratejik Hedefler (2013-2017 Yılları).....	76
2.2.7. Milli Saraylar Strateji Belgesi.....	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

MİLLİ SARAYLAR VE SCHÖNBRUNN SARAYI ORGANİZASYON AÇISINDAN KARAŞTIRILMASI

3.1. SCHÖNBRUNN SARAYI' NIN ORGANİZASYONEL YAPISI	
3.1.1. Schönbrunn Sarayın Kurumsal Tarihçesi	93
3.1.2. Schönbrunn Sarayın Vizyon ve Misyon Tanımları	97
3.1.3. Schönbrunn Sarayın Stratejik Hedefler	99

3. 2. MİLLÎ SARAYLARIN ORGANİZASYON YAPISI

3.2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı,	101
3.2.2. Araştırmanın Sonucu ve Öneriler.....	101

SONUÇ.....	114
-------------------	------------

KAYNAKÇA.....	116
----------------------	------------

EKLER.....	118
-------------------	------------

EK 1 Milli Saraylar Teşkilat Şeması (Eski).....	124
---	-----

EK 2: Milli Saraylar Teşkilat Şeması (Yeni).....	125
--	-----

EK 3: TBMM Teşkilat Şeması	126
----------------------------------	-----

EK 4: Ekonomi, Aile ve Gençlik Bakanlığı Teşkilat Şeması (Eski).....	127
--	-----

Ek 5 : Ekonomi, Aile ve Gençlik Bakanlığı Teşkilat Şeması (Eski).....	128
---	-----

EK 6: Bilim, Araştırma ve Ekonomi Bakanlığı Teşkilat Şeması (Yeni).....	129
---	-----

EK 7 :Bilim, Araştırma ve Ekonomi Bakanlığı Teşkilat Şeması (Yeni).....	130
---	-----

EK 8: Schönbrunn Sarayı Kültür ve Limited Şirketi Teşkilat Şeması	131
---	-----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Buzdağı Modeli.....	23
Şekil 2: Mekanik Organigram Modeli.....	24
Şekil 3: Organik Organigarm Modeli.....	25
Şekil 4: Yönetimin Dört Felsefesi.....	29
Şekil 5: Dikey Hiyerarşik Yapılar.....	30
Şekil 6: Yatay Hiyerarşik Yapılar.....	31
Şekil 7: Ortaklık Modeli.....	34

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ARRE	Avrupa Kraliyet Sarayı Ağları
bmwfj	Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (Maliye, Aile ve Gençlik Bakanlığı)
bmfwf	Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (Bilim, Araştırma ve Ekonomi Bakanlığı)
DEMHIIST	International Commettee for Historic House Museums (Uluslararası Tarihi Müze Evleri Komitesi)
DLT	Damage Limitation Team (Hasar artışıını önleme ekibi)
DMK	Devlet Memurları Kanunu
ECHONET	European Cultural Heritage Organisations Network (Avrupa Kültürel Miras Kuruluşları Ağı)
GZFT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehdit
İCOM	The İnternational Council Of Museums (Milletlerarası Müzeler Konseyi)
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
MGK	Milli Güvenlik Konseyi
MİT	Milli İstihbarat Teşkilatı
MS	Milli Saraylar
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi

TBMM

Türkiye Büyük Millet Meclisi

T.C.

Türkiye Cumhuriyeti

TODAİE

Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

UNESCO

United Nations Educational, Scientific and Cultural
Organization
(Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Teşkilatı)

yy.

Yüz yıl



GİRİŞ

Osmanlı Devletinin yıkılışından sonra 3 Mart 1924 tarihli ve 431 sayılı yasa gereği hanedanın kullandığı köşk ve kasırlar Türk Milletine intikal etmiş yani kamulaştırılmıştır. Osmanlı saltanat makamını bir dönem temsil eden ve 19. yy. ilk yarısında bütünüyle terk edilen Topkapı Sarayı müzeye dönüştürülmüş ancak 19. yy. da inşa edilen saray, köşk ve kasırlar ise Milli Saraylar Müdürlüğü bünyesinde teşkilatlandırılmıştır. 1925 yılında kurulan Milli Saraylar Müdürlüğü bünyesinde başta Dolmabahçe Sarayı olmak üzere Beylerbeyi Sarayı, Yıldız Sarayı ve eklentileri Maslak Kasrı ve Aynalıkavak Kasrı gibi dönemi ait saltanat yapıları bulunmaktaydı.

Türk Milleti'nin belleğine ihtişamlı günlerle, kazanılan zaferlerle yer eden Topkapı Sarayının müzeleşmesi, Kültür Bakanlığı bünyesinde gerçekleştirilirken Milli Saraylar Müdürlüğü ise maliye vekâletine bağlı olarak faaliyet göstermiştir. Topkapı Sarayı Cumhuriyet yönetimi tarafından işlevlendirilirken Milli Saraylar 1927 yılından itibaren Riyaset-i Cumhur Makamı yani Cumhurbaşkanlığı Makamı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Atatürk'ün İstanbul'a ilk geldiği tarih olan 1 Temmuz 1927 tarihinde başlayan bu süreç İsmet İnönü'nün Cumhurbaşkanlığı süresince de devam etmiştir. Bu süreçte Dolmabahçe Sarayı Cumhurbaşkanlığı'nın ana makamı olmuş, diğerleri ise zaman zaman kullanılmıştır. 1927 yılından hemen önce 1926 yılında yayınlanan Talimatname ile Dolmabahçe Sarayı'nın ziyarete açılması düşünülmüşse de sonraki gelişmeler nedeni ile vazgeçilmiştir. Atatürk Cumhurbaşkanlığı süresince 11 kez İstanbul'a gelmiş ve yaklaşık 4 yılı bulan bu süre içinde Dolmabahçe Sarayını hem bir temsil makamı olarak, hem de Cumhuriyetin kültür devrimleri ile ilgili çalışmalar için bir merkez haline getirmiştir. Bu çerçevede Harf İnkılabı ile ilgili çalışma 1927 yılının Ağustos ayında, Türk Dili ve Tarihi ile ilgili çalışmalar ile konferans ve kurultaylar 1932 yılından 1937 yılına kadar yine bu sarayda gerçekleştirilmiştir.

İkinci Dünya Savaşı'nın yaşandığı 1940lı yıllar ise ülke genelinde savunma refleksini öne çıkaran bir süreç olduğundan, Milli Saraylarda da benzer bir durum yaşanmıştır. Saray, köşk ve kasırların bütün eşyaları Haydarpaşa'dan trenlere doldurularak Sivas Divriği'ye götürülmüş, Uluca Cami içinde muhafaza edilmiştir. Savaş sonrasında ise tüm eşyalar yerlerine tekrar nakil edilmiştir. 1950-1970'li yılları

arasında Dolmabahçe Sarayı valilikten alınan izinle gezildiği, sarayların henüz düzenli olmasa da halkın ziyaretine aşama aşama açıldığı görülmektedir. 1980’li yıllar Türkiye’de birçok alanda olduğu gibi kültür politikalarına da önemli hamleler gerçekleştirmiş; Milli Saraylarda modern müzecilik anlayışına uygun çalışmalara başlanmıştır. Milli Saraylarda müze uzmanı kadrolu çalışanların işe başlatılması, envanter oluşturulması, tarihi belge arşivinin düzenlenmesi müzecilik açısından faaliyetlerdendir.

1950 yılında çıkarılan Türkiye Büyük Millet Meclisi Memurların Teşkilatına Dair 5509 sayılı kanun yürürlükten kaldırılarak, 13 Ekim 1983 tarihinde 2919 sayılı Teşkilat Kanunu yürürlüğe girmiş ve bu kanunla Milli Saraylar Müdürlüğü, Milli Saraylar Daire Başkanlığı olarak yeniden yapılandırılmıştır.

Milli Saraylarda çağdaş müzecilik standartlarına geçiş yolunda, 1984 yılında düzenlenen Milli Saraylar Sempozyumu önemli bir etkinliktir. Saraylarda dil bilen rehber istihdamı, koleksiyonun tasnif edilerek müze araştırmacılarına bölüştürülmesi, tarihi belge arşivinin araştırmaya açılması, Kültür Tanıtım Biriminin kurulması, yapılacak restorasyon bakım ve tanıtım çalışmalarıyla ilgili önemli kararlarda Bilim ve Değerlendirme Kuruluna başvurulması gibi yaptırımlar hep bu sempozyum sonrası hayata geçirilmiştir.

Bu tez, 1925 yılında kurulan Milli Saraylar Müdürlüğü’nün sonraki süreçlerdeki gelişimi, Milli Saraylarda ilgili olarak çıkarılan Teşkilat Kanununu gerekçelerini aralarındaki farkları ve en yakın örneklerinden biri olan Schönbrunn Sarayı ile karşılaştırılması üzerine kurulmuştur. Topkapı Sarayı ile karşılaştırıldığında müzecilik geçmişi oldukça yeni olan Milli Sarayların gelişiminde çıkarılan mevzuatın önemli bir yeri vardır. Bu mevzuat, kanun, genelge, yönetmelik gibi metinler Cumhuriyet yönetiminin saray - müze kavramına nasıl baktığını, bunların tanıtım, işletim ve korunmasında nasıl bir politika izlendiğini göstermesi bakımından oldukça önemlidir. Bu nedenle bu tez boyunca konuya ilişkin kanun, yönetmelik ve genelgeler ana hatları ile ele alınmıştır.

Günümüze kadar Milli Sarayların teşkilat ve organizasyon yapısı ile alakalı yapılmış spesifik bir çalışma bulunmamaktadır. Müze organizasyonu ve yönetimi ile

ilgili en kapsamlı çalışma 1989 yılında Nalan Kösebalaban'ın yapmış olduğu “Eğitsel Fonksiyonlar Açısından Müze Organizasyonu ve Yönetimi Türkiye’de Müzecilik Sorunu” isimli yüksek lisans tez çalışmasıdır.

Milli Saraylar ile ilgili değişik alanlarda birçok tez çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri de Simizar Aslan Özcan’ın tez çalışması olan “Milli Saraylar Daire Başkanlığı Kültür Politikaları Bağlamında Dolmabahçe Sarayı İletişim Uygulamalarının Değerlendirilmesidir”. Bu çalışmada Simizar Aslan Özcan, Milli Sarayların Kültür Politikalarını ve Dolmabahçe Sarayının İletişim Uygulamaları üzerine araştırmalarını yürütmüştür.

Bu çalışmayı diğer tezlerden ayıran husus; Milli Sarayların kurumsal tarihçesini, organizasyon yapısını, geçmişten günümüze değin değişim gerekçeleri ile araştırmak ve Milli Sarayların müze-saray olarak en yakın örneği olan Schönbrunn Sarayı ile karşılaştırmaktır. Bu tezle Milli Sarayların organizasyon yapısında değiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken noktaları göstermek amaçlanmıştır.

Tez; dört bölümden oluşmaktadır. Tezde, Milli Sarayların organizasyonel yapısı incelenerek, Milli Saraylara benzer Saray-Müze yapısı olduğu bilinen Schönbrunn Sarayını ile karşılaştırılmıştır. Giriş bölümünden sonra birinci bölüm iki ana başlıktan oluşmaktadır. Birinci başlık altında Milli, Saray, Milli Saraylar, Saray-Müze kavramları tanımlanmıştır. Sırasıyla bu kavramların ortaya çıkış nedeni dünyadaki ve Osmanlı İmparatorluğu’ndaki etkisi ortaya konulmuştur.

İkinci başlık altında ise tezin araştırma konusu olan Organizasyonla ilgili kavramlar tanımlanmıştır. Milli Sarayların organizasyon yapısına girmeden önce organizasyonla ilgili bilinmesi gereken tanımlar, tarihsel süreçleri ve dünyadaki yeni uygulamalar anlatılmıştır.

Tezin ikinci bölümü de iki ana başlıktan oluşmaktadır. Birinci başlık altında Milli Sarayların kurumsal tarihçesi ve yaşanan değişimler anlatılmıştır. Osmanlı teşkilat yapısından parlamenter yapıya geçişle birlikte, devrimlerin yapıldığı batılılaşma süreci içerisinde, yeni kanunların çıkarıldığı Cumhuriyet Dönemi’nden günümüze kadar teşkilat yapısıyla ilgili değişim sebepleri ve kanunlara değinilmiştir.

Milli Sarayların personel alımında uzun bir süre geçerli olan İstisnai Memuriyet Kavramı, çıkış sebebi, tarihçesi ve değişim süreçlerine anlatılmıştır.

İkinci bölüm ikinci başlık altında ise, Milli Saraylar organizasyonel açıdan incelenmiştir. Burada Milli Saraylara ilişkin vizyon, misyon, değerler, stratejik hedefler ile ilgili bulunabilen bilgiler toparlanmıştır. Üçüncü bölümde ise Milli Saraylar Avusturya'daki Schönbrunn Sarayı ile karşılaştırılmıştır. Vizyon ve misyon tanımları ile stratejik hedefler Schönbrunn Sarayı'nın sitesinden ve Schönbrunn Sarayı'nın pazarlama müdürü Christina Schindler ile yazışma yoluyla elde edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM:

KONUyla İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Milli, Millilik ve Milliyet kavramları Fransız devrimi sonucunda ortaya çıkmıştır. Etkisini diğer Avrupa ülkelerinde, dünya ve Osmanlı İmparatorluğun da da kendini göstermiştir. Osmanlı İmparatorluğunda “Milli Edebiyat”, “Milli Hâkimiyet”, “Milli Meclis”, “Milli İrade” gibi kavramlar kamusal ve toplumsal yaşamın her alanında yer edinmiştir. Cumhuriyet döneminde Mustafa Kemal Atatürk’ün Türkiye’inde de yer bulmuştur. Ve Padişahların Saraylarını millete devrettikten sonra “Milli Saraylar” adını vermiştir.

“Milli Saraylar” kavramı ilk kez Fransız devriminden sonra Fransa da kullanılmıştır. Bu kavrama İdare hukuku açısından bakıldığında devletin kamu alanına ait anıtsal binaları için kullandığı bir kavramdır. Tarih açısından bakıldığında ise özellikle Fransa Krallarının eski ikametgâhları için kullanılan bir terimdir. Günümüzde bu tarz müzelere Müze-Saray kapsamında değerlendirilmektedir.

1.1. SARAY VE MİLLİ SARAYLAR KAVRAMLAR

Milli Sarayların “saray” sözcüğü Türkçeye Farsçadan geçmiştir. Avrupa’da kullanılan ve Saray manasına gelen “Palast”, “Palais”, “Palace” gibi sözcüklerin kökeni Latineden "Palatinus" sözcüğünden türemiştir. Bu sözcüğün ortak kullanım özellikleri aynı. Büyük görkemli yapılar. Hükümdar ya da üst düzey yöneticiler, padişah, kral ve devlet başkanlarının yaşamları, çalışmaları ve hâkimi oldukları grupları yönetmeleri için yapılmış konut ya da konut topluluğuna verilen bir isim olarak da tanımlanmaktadır.

Schloss Schönbrunn’un “Schloss” sözcüğünün yalnızca Almanca konuşulan ülkelerde kullanıldığı görülmektedir. Bu sözcüğün ilk kullanım şekli koruma ve savunma maksatlıdır. Schloss, yani kilit ya da kilitleme tehlikelere karşı kendilerini koruma anlamında kullanılmıştır. Günümüzde ise Saray ile aynı anlamı taşımaktadır.

1.1.1. Milli, Millilik ve Milliyet

Türkiye’de “Milli¹ Saraylar” kavramı ve uygulamalarına geçilmeden önce bu kavramın genel olarak dünyada ortaya çıkışına ana hatlarıyla da olsa değinmek gerekmektedir.

Milliyet kelimesi söz konusu olduğunda bu kavramın ilk kez kullanılmaya başlandığı Fransa’daki kullanımı üzerinde durulmalıdır. Fransız dilinde *Nation* (*milli*) kavramı 16. yüzyılda önem kazanmaya başlamış, 18. yüzyılda ise Fransız Devrimi (1789-1799) ile birlikte halkın birliğini ve egemenliği vurgulayan bu kelimeler diğer Avrupa dillerine yayılmaya başlamıştır. Fransız Devrimi, bir halk devrimidir. Halk, kralın ve yönetici erklerin denetiminden çıkmış, mutlak monarşiyi devirip, yerine cumhuriyetin kurulmasını sağlamış ve Roma Katolik Kilisesi’ni de ciddi reformlara gitmesi yönünde zorlamıştır. Bu hadise Avrupa ve Batı dünyası tarihinin çizgisini değiştirmiş ve milliyetçilik akımını başlatan en önemli etken olarak görülmüştür. Bilindiği üzere, Fransız devriminin sonucunda egemenliğin halka ait olduğu kabul görmüş ve eşitlik, özgürlük, adalet ilkeleri bütün dünyaya yayılmaya başlamıştır. Fransız Devrimi’nden sonra 26 Ağustos 1789 tarihinde Fransız Ulusal Meclisi, “Fransa İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirisini” kabul etti². Bildiri; insanların eşit ve özgür doğduğunu ve eşit haklara sahip yaşamaları gerektiğini, insanların zulme ve zulmedenlere karşı direnme hakkının olduğunu, her türlü egemenliğin temelini millete dayalı olduğunu ve mutlak egemenliğin bir tek kişide ya da grubun elinde bulunamayacağını, devleti yöneten erklerin esas olarak millete karşı sorumlu olduğunu ve hiç kimsenin dini ve sosyal inançları yüzünden kınanamayacağını söylüyordu.

Milli ve milliyet gibi kavramlar genel olarak Avrupa’da özel olarak da Fransa’da soy ve ırktan daha ziyade vicdanî kabullenmelere dayanan bir niteliğe sahiptir.³

Fransız Devrimi’nin reform hareketleri diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğunda da etkili olmuştur. Milliyetçilik akımı Osmanlı

¹ “Milletle ilgili, millete özgü, ulusal” *Güncel Türkçe Sözlük*, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 17 Mart 2011.

² William Doyle, *Fransız Devrimi*, Dost Kitapevi, Ankara, Mayıs 2015, s.95-96.

³ Ömer Duman, *II. Meşrutiyet’e Tepkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tarih Anabilim dalı, Erzurum, 2008, s.21.

Devleti'nin dağılması sürecinde önemli bir kilometre taşıdır. İmparatorluğa bağlı olan azınlıklar bağımsızlıklarını elde etme mücadelelerine girmişler ve batılı devletlerin de desteğiyle 19. yüzyıl boyunca birer birer bağımsızlıklarını elde etmeye başlamışlardır. İlk olarak Yunanistan'ın bağımsızlığını kazanmasıyla başlayan süreç diğer balkan devletleri ve peşi sıra Arap toplumlarına sıçramıştır⁴. Osmanlı İmparatorluğu'nun parçalanma süreci ve yüzyıllardır beraber yaşadığımız milletlerin takındıkları ayrılıkçı tavırlar sonunda Türk kökenli toplum kesiminde de millî hisleri uyandırmış ve II. Meşrutiyet Dönemi'nde milliyetçilik akımları önem ve değer kazanmıştır⁵. Bu süreçte Türk aydınları “millî” bir edebiyat tarzı geliştirmek ve Türk dilini sadeleştirmek yoluyla tarihsel, kültürel, sosyal ve iktisadi bütün alanlarda, imparatorluğun içinde ve dışında, bütün Türklerin birliğini sağlamayı amaçlıyorlardı⁶.

Ziya Gökalp'ın Türkleşmek, İslamlaşmak, Muasırlaşmak, ilkeleri etrafında sistemleştirdiği Türkçülük akımı 1912 yılından sonra İttihatçıların iktidarlarında devletin kültür siyasetine temel teşkil etmiştir. Bu dönemde “Millî İktisat”, “Millî Edebiyat”, “Millî Şuur” gibi kavramlar ortaya çıkmıştır.⁷ II. Meşrutiyet'le başlayan millilik ve milliyetçilik akımları I. Dünya Savaşı ertesinde Gazi Mustafa Kemal Atatürk önderliğinde başlatılan özgürlük mücadelesine de zemin teşkil etmiş, kurtuluş hareketi Millî Mücadele olarak tanımlanmıştır. Yanı sıra “Millî Hâkimiyet”, “Millî Meclis”, “Millî İrade” gibi kavramlar kamusal ve toplumsal yaşamın her alanında yer edinmiştir. Mustafa Kemal Atatürk 19 Mayıs 1919 tarihinde Samsuna çıktığında elinde maddi olarak hiçbir gücün olmadığını elindeki gücü sadece milletin iradesinden alarak başardığını söylemiştir⁸.

1 Temmuz 1927 yılında Gazi Mustafa Kemal, sekiz yıllık bir ayrılıktan sonra ilk kez İstanbul'a gelir ve Dolmabahçe Sarayı'nda İstanbullulara hitaben çok önemli bir konuşma yapar:

⁴ Fahir Armaoğlu, **19. Yüzyıl Siyasi Tarihi (1789-1914)**, İstanbul, 2007, s. 165-193.

⁵ **a.g.e.**, s. 564-694.

⁶ Robert Mantran, **Osmanlı İmparatorluğu Tarihi II: XIX. Yüzyılın Başlarından Yıkılışa**, Çev. Server Tanilli, Adam Yayınları, 2.bs., İstanbul, Nisan 1999, s.252.

⁷ Duman, **a.g.e.**, s.32.

⁸ Tayyip Saygılı, **Atatürk'e Millî Şuur Fikri**, İstanbul Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Anabilim dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1989, s.171.

“Bu saray artık, 'Allah'ın Gölgesi' denilen sultanların değil, fakat kendisi yaşayan, gerçek bir varlık olan milletin sarayıdır. Ve, ben burada, bu ulustan biri, bu ulusun bir konuğu olarak bulunmakla mutluyum”, der.

Atatürk, *bu saray artık milletin sarayıdır*, demekle yetinmemiş, gerçekten de Dolmabahçe Sarayı'nı milletin sarayı yapmıştır.⁹

Görüldüğü üzere Türk Tarihi'nde milliyetçilik olgusu II. Meşrutiyet sürecinde ortaya çıkmış, başlangıçta Türkçülük hareketinden beslenmişse de, daha sonra aynı topraklar içinde kader birliği eden tüm ırkların sahiplenebileceği şekle dönüşmüştür. Bu da Atatürk Milliyetçiliğinde ifadesini bulmuştur.

1.1.2. Saray Kavramı

“Saray” sözcüğü tarihsel kökeni bakımından incelendiğinde Latince kökenli "Palatinus" sözcüğünden türediği görülmektedir. Batı Roma İmparatorluğu Dönemi'nde zengin Romalılar evlerini, efsaneye göre Romus ve Romulus kardeşlerin bir kurt tarafından evlat edinilerek büyütüldüğüne inandıkları Palatin Dağı üzerine inşa ederlerdi ve bu kişilerin çok büyük bir görkeme sahip bu konutlarına "saray" yani "Palais" denilmekteydi. O dönemde bu sığata ancak bir kral ya da bir sefirin sarayı veya bu zengin şahısların görkemli konutları layıktı.¹⁰ Tarihte, yönetimin öneminin artması, sarayların boyutlarının sürekli olarak gelişmesine sebep olmuştur. Asya ve Avrupa'da genel anlamda saray halkın girmesi yasak olan gizemli yapılarıdır.¹¹

Saray; yukarıda verilen anlamının yanında, hükümdar ya da üst düzey yöneticiler, padişah, kral ve devlet başkanlarının yaşamları, çalışmaları ve hâkimi oldukları grupları yönetmeleri için yapılmış konut ya da konut topluluğuna verilen bir isim olarak da tanımlanır.¹²

Türkçe de kullanılan *saray* sözcüğü Farsça kökenli olup, Türk kültürünün egemen olduğu ülkelerde genel olarak büyük boyutlu konutlar ve konaklama yapıları için, fakat en çok hükümdarlık konutu için kullanılmıştır. Bununla birlikte yalnız

⁹ Şuha Arın, “Tanıtımda Çağdaş İletişim Araçlarının Rolü”, **TBMM Milli Saraylar Sempozyumu, Bildiriler, Yıldız Sarayı/Sale, 15-17 Kasım 1984**, MTV İstanbul, 1985, s.443-444.

¹⁰ Feridun Akozan, “Tarih Boyunca Türk Sarayları”, **TBMM Milli Saraylar Sempozyumu – Bildiriler- , Yıldız Şale, 15 – 17 Kasım 1984**, Millî Saraylar Daire Başkanlığı, İstanbul 1985, s.29.

¹¹ Mutlu Erbay, “Yıldız Sarayı’nın 21.Yüzyıla Hazırlanması ve Çağdaş Müzecilik Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1997, s.7.

¹² Erbay, **a.g.e.**, s.7.

hükümdarların ve hanedan üyelerinin değil, fakat genel valilerin, vezirlerin ve eyalet beylerinin konutları için de kullanıldığı; bazen bu yapıların çevresinde oluşan kentlilerin de *saraylı* adlarla anıldığı bilinmektedir.¹³

Saray'ın bir iktidar merkezi olarak örgütlenişi ise I. Beyazıt Dönemi'nde başlamış, ama asıl II. Mehmet Dönemi'nde onun tarafından gerçekleştirilmiştir. Kuruluşu, kadroları, protokolü ile Fatih Kanunnamesi 'ne bağlanarak Saray, İmparatorluğun “çekirdek örgütü” olmuştur.¹⁴

Tarih içinde somut ve mecazi kullanımlarıyla anlam alanı genişleyen saray sözcüğü -özetlenecek olursa- büyük ve özenli yapı ile iktidar merkezi kavramını değişik düzeyde birleştiren bir anlamsal içeriğe sahiptir.¹⁵

Günümüzde Schönbrunn Sarayı olarak da bilinen Schloss Schönbrunn “Schloss” sözcüğünün kökenine bakıldığında ‘kapı kilidi ve kilitlemek anlamında kullanılmaktadır. Sözcüğün bu anlamı Ortaçağda genellikle Almanca konuşulan ülkelerde kendilerini tehlikelere karşı kilitleyerek korumak veya savunmak için inşa ettirdikleri yapılar için kullanmıştır.¹⁶

Schloss sözcüğü değişik dönemlerde şato, kale, saray, malikâne, kır evi gibi manalarda kullanılmıştır.¹⁷ Schlöss'ların çoğu Orta Çağ'dan sonra artık koruma amaçlı değil, soyluların gücünü göstermek için konut olarak inşa edilmeye başlanmış, Rönesans ve Barok döneminde Schloss'lar yeni zevklere uyarlanmıştır.¹⁸

17. yüzyıl Barok dönemi mutlakiyet dönemidir. Prensler gittikçe daha fazla gücü ellerine toplamaya başlamışlar, bunu da temsil ifadesi olarak yaptırdıkları görkemli yapılarla ifade etmek istiyorlardı.¹⁹ Görüldüğü üzere her ne kadar Schönbrunn Sarayı kendisine Schloss dese de aslında Saray özelliği taşımaktadır.²⁰

¹³Afife Batur, “Tarihi ve Kültürel Belge Olarak Milli Saraylar”, **TBMM Milli Saraylar Sempozyumu- Bildiriler-**, Yıldız Şale, 15 – 17 Kasım 1984, Milli Saraylar Daire Başkanlığı, İstanbul 1985, s.200.

¹⁴A.e.

¹⁵A.e.,

¹⁶[https://de.wikipedia.org/wiki/Schloss_\(Architektur\)#Renaissance](https://de.wikipedia.org/wiki/Schloss_(Architektur)#Renaissance), 22.07.2017.

¹⁷<https://en.wikipedia.org/wiki/Schloss>, 22.07.2017.

¹⁸<https://en.wikipedia.org/wiki/Schloss>, 22.07.2017.

¹⁹[https://de.wikipedia.org/wiki/Schloss_\(Architektur\)#Renaissance](https://de.wikipedia.org/wiki/Schloss_(Architektur)#Renaissance), 22.07.2017.

²⁰<https://german.stackexchange.com/questions/35615/unterschied-zwischen-schloss-und-palast>, 22.07.2017.

1.1.3. Milli Saraylar ve Milli Saray Kapsamı

Türk Dil Kurumunun sözlüğünde “Milli” sözcüğü milletin ilgili, millete özgü, ulusal olarak tanımlanmaktadır.²¹

Milli Saraylar (Palais Nationaux) deyimi ise dilimize Fransızca’dan gelmiş bir tanım olup, Fransızlar milli sarayları ansiklopedilerinde iki şekilde tasnif etmişlerdir:

- İdare hukuku açısından milli saraylar; devletin kamu alanına ait anıtsal binalara verdiği isimdir (Elysee Sarayı, Luxembourg, Louvre, Grand Palais gibi)
- Tarih açısından ise milli saraylar, özellikle Fransa Kralları’nın eski ikametgâhları için kullanılan bir terimdir.²²

Fransız Devrimi sonrası Fransa krallarının ikametgâhları millete intikal edilmiş ve sonra Milli Saraylar olarak anılmıştır.

Ülkemizde de benzer bir gelişme yaşanmış; Osmanlı imparatorluğunun yıkılması ve Cumhuriyet rejimine geçildikten Osmanlı İmparatorluğu Sarayı, köşk ve kasırlar Milli Saraylar adı altında toplanmıştır. Bugün bu yapılar yeni bir kimlik kazanmış olup, geçmişi yani geçmiş yaşantısını, tarihi, sanat tarihini, eserlerini müzecilik adı altında dünyaya anlatmaktadır.

Saray yapılarının müzeleştirilmesi 19. yüzyılda başlayan bir olgudur. Özellikle Fransız İhtilali ve ardından gelen Sanayi Devrimi ile dönemin güç dengesinin değişmesi, monarşilerin yerini cumhuriyete bırakmış olması saray yapılarının da değişimine yol açmıştır. Bu değişim içinde Fransa’da, Cumhuriyete geçişle birlikte Louvre Sarayı müzeye dönüştürülerek modern anlamdaki ilk müze unvanını almıştır. Fransız kraliyet sarayları müzeye dönüştürülme süreci içinde geniş kraliyet koleksiyonları için bir depo haline gelmiş, 10 Ağustos 1792’ de Monarşinin sona ermesinden (9 gün) sonra da kamu müzesine çevrilme kararı çıkarılmıştır. Başlangıçta yeni cumhuriyetin amaç ve politikaları ile yakın bağı olan bu yapı, devrimin kazançlarının bir sembolü ve programlı bir niyet ifadesi ile azınlık yerine (aristokrat ve eğitilmiş asiller), çoğunluğa ait olacaktır.

Louvre’nin Cumhuriyet Müzesi olmasının ardından, Fransız eski rejiminin

²¹ T.C. Başbakanlık, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Kurumu, tdkterim.gov.tr/bts/, 17 Ocak 2011.

²² Feridun Akozan, “Tarih Boyunca Türk Sarayları,” **TBMM Milli Saraylar Sempozyumu – Bildiriler-**, Yıldız Şale, 15 – 17 Kasım 1984, Milli Saraylar Daire Başkanlığı, İstanbul 1985, s.29.

bir başka sembol yapısı Versailles Sarayı da 1837 yılında müzeye çevrilmiş, saray içerisinde ziyaretçiye sunulan mekânlar ise tarihi dönemlere göre oluşturulmuştur.

Fransa’da yaşanan bu değişimlerin ardından diğer ülkelerde de ardı ardına benzer uygulamalar görülmeye başlanmıştır. 1852’de Rusya’da Hermitage Sarayı Halk Müzesi olarak ziyarete açılırken, I. Dünya Savaşı sonunda Avusturya’da İmparatorluğunun sona ermesi ile Schönbrunn Sarayı halka açıldı, Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşundan kısa bir süre sonra 1924 yılında Topkapı Sarayı, müze kimliği ile ziyarete açılmıştır.²³

Ülkemizde İmparatorluk Sarayların milli saraylar adı altında TBMM’ye bağlanması ve müzeye dönüştürülme süreci 1922 yılında saltanatın kaldırılmasıyla başlamıştır, saltanat kaldırıldıktan sonra İmparatorluk sonrasında yönetim üç kez el değiştirdi.

Birinci dönem, İstanbul’un milli kuvvetlerce teslim alındığı 6 Ekim 1923 tarihinde başlayarak 3 - 4 Mart 1924 tarihine (Hilafetin kaldırılması) kadar süren dönemdir.

İkinci dönem, sarayların Maliye Bakanlığına bağlandığı 3 Mart 1924 ile 1 Haziran 1933 yılları arası ve üçüncü dönem ise Türkiye Büyük Millet Meclisine bağlandığı 1 Haziran 1933 tarihinde başlayan dönemdir.²⁴

Cumhuriyet Dönemi’nde; Atatürk Osmanlı Sarayları ile ilgili önemli kararlar almıştır. Mart 1924 yılında çıkarılan Hilafetin kaldırılmasına ve Osmanlı Hanedanlarının Türkiye Cumhuriyeti topraklarından çıkarılmasına dair 431 sayılı yasanın 8, 9, 10 ve 11’inci maddelerine şöyle yazılıydı:

“MADDE 8 – Osmanlı İmparatorluğu’nda padişahlık etmiş kimselerin Türkiye Cumhuriyeti arazisi dâhilindeki tapuya merbut emvali menkulleri millete intikal etmiştir.

MADDE 9 – Mülga padişahlık sarayları, kasırları ve emvali, dahilinde mefruşat, takımlar, tablolar, asari nefise ve sair bilumum emvali menkule millete intikal etmiştir.

²³ İlona Baytar, **Gösteren-Gösterilen-Gören Bağlamında Dolmabahçe Sarayı Sergileme Politikasının İrdelenmesi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007 s.5.

²⁴ Kazım Öztürk, **Türk Parlamento Tarihi, TBMM IX. Dönem, 1950 – 1954, V. Cilt**, Türkiye Büyük Millet Meclisi Vakfı Yayınları, No:27, s.5588.

MADDE 10 - Emlaki hakaniye namı altında olup, evvelce millete devredilen emlâk ile beraber mülga padişahlığa ait bilcümle ve sabık Hazine-i Hümayun, *muhteviyatları ile* birlikte, Saray ve Kasırlar ve mebana ve arazi millete intikal etmiştir.

MADDE 11 - Millete intikal eden emvali menkule ve gayri menkulenin tespit ve muhafazası için bir nizamname tanzim edilecektir."[*]Nizamname Vekiller Heyeti Kararı olarak 18 Ocak 1925 tarihinde 1371 sayı ile çıkarılmıştır."

Bu Nizamnamenin birinci maddesi şöyledir:

Sarayları tespit ve muhafaza etmek için oluşturulan komisyon tarihi yapıları ve eşyaları kayıt altına almış, Dolmabahçe ve Beylerbeyi Sarayı Milli Saraylar adı altında muhafaza edilmek üzere Milli Saraylar Müdürlüğüne bağlanmıştır. Topkapı Sarayı müze olarak kullanılmak üzere Müzeler İdaresine devredilmiştir. Aynalıkavak Kasrı ile Tophane Kasrı kongre ve konferanslarda kullanılmak üzere Milli Saraylar Müdürlüğüne verilmiştir. Yıldız Sarayı kullanma şekli daha sonra belirlenmek üzere ve geçici olarak Milli Saraylar Müdürlüğüne bağlanmıştır. Geri kalan emlâk istifade edilir şekle konmak üzere İstanbul Vilayeti Emlâki Milliye Müdürlüğüne devredilmiştir.

10 Haziran 1925, 18 Kasım 1925 ve 24 Temmuz 1930 tarihinde çıkan Vekiller Heyeti Kararına göre İhlamur Kasrı, Küçüksu Kasrı ve Yalova Atatürk Köşkü bahçeleriyle birlikte Milli Saraylar İdaresine bırakılmıştır. Yıldız Sarayı'nın sadece Merasim Dairesi uluslararası kongre ve konferanslarda kullanılmak üzere Milli Saraylar İdaresine bırakılmıştır.

Millî Saraylar Müdürlüğü Atatürk'ün isteği ve dileği üzerine 1933 yılına kadar Maliye Bakanlığı'na bağlı olarak çalışmış, 1933 yılı Bütçe Kanunu ile Milli Saraylar Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı'na bağlanmıştır.²⁵ 12 Mart 1934 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlık Divanı'nca çıkarılan yeni bir yönetmelik ile Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne bağlı olan Millî Saraylar Müdürlüğü Millî Sarayların idaresi, bakımı ve korunmasıyla görevlendirilmiştir.

Dolmabahçe Sarayının bazı bölümleri kültür hizmeti vermesi için düzenlenirken diğer bölümleri ise koruma endişesiyle 1964 yılına kadar kapalı

²⁵ Forum Tr, "Sarayların Millete İntikali", <http://www.frmtr.com/tarih/933517-saraylarin-millete-intikali.html>, 18.01.2011.

tutulmuştur. Sürekli kültür hizmeti vermesi için desteklenen Dolmabahçe Sarayı Veliaht Dairesi Atatürk'ün emriyle 1937 yılında Resim ve Heykel Müzesi olarak ziyarete açılmıştır.

Sarayın diğer bölümleri yani millete yasa ile devredilen son Osmanlı Dönemi kültür mirası insanlardan ve bilim dünyasından uzakta kalarak uzun bir süre değerlendirilememiştir. Böylece Milli Saraylar otuz yıl bilim dünyasından ve gözlerden uzak geziye kapalı kalmıştır. 10 Temmuz 1964'de TBMM Başkanlık Divanı gözlerden ve bilim dünyasından uzak olan Osmanlının önemli kültür hazinelerinden Dolmabahçe ve Beylerbeyi Saraylarının ziyarete açılmasına karar vermiştir. Fakat sınırlı bir bölümü ziyarete açılmış olan her iki yapı da bazı kaygılarla 14 Ocak 1971'den 1976 yılına kadar tekrar ziyarete kapatılmıştır. 1976 yılında, dönemin Cumhurbaşkanı olan Fahri Korutürk sarayları kültürel tanıtım, turizm ve sanat alanında kullanılması gerekçesiyle tekrar ziyarete açılmasına karar vermiştir. Böylece saraylara olan ilgide tekrar bir artış gözlenmiş, bunun neticesinde de 1980 yılından sonra bilim çevrelerinde de Milli Saraylar bir ilgi odağı haline gelmiştir. O döneme ait yapıların, objelerin ve tarihsel süreçlerinin araştırılıp gün ışığına çıkarılma arzusu doğmuştur. Yine aynı dönemde bilimsel niteliği olmayan ve ağırlıklı olarak dış ülkelere gelen devlet erkani için düzenlenen bir takım gezi amaçlı kullanımlarla 1984 yılına gelinmiştir. 1984 yılı Milli Saraylar için bir dönüm noktası olmuş, Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemine şahitlik eden saray, köşk ve kasırların Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlık Divanı'nın 12 Haziran 1984 tarih ve 22 numaralı kararıyla her yönüyle tanıtılmasına yönelik çalışmaların başlatılması kararlaştırmıştır. Günümüzde Dolmabahçe Sarayı, Beylerbeyi Sarayı, İhlamur Kasrı, Maslak Köşkü, Aynalıkavak Kasrı, Yalova Atatürk Köşkü, Florya Atatürk Köşkü, Küçüksu Kasrı, Yıldız Şale Köşkü, Beykoz Kasrı olmak üzere dokuz saray, köşk ve kasırlar ziyarete açıktır.²⁶

Sultan II. Abdülhamid'in, 1890 yılında kurdurduğu Çini Fabrika-i Hümayun bugünkü adıyla Yıldız Porselen Fabrikası ve 1843 yılında sarayların tekstil ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulan Hereke Fabrika-i Hümayunu bugünkü adıyla Hereke İpekli Dokuma ve Halı Fabrikası Milli Saraylar yönetimine devredilmiştir.

²⁶ Forum Tr, "Sarayların Millete İntikali", frmtr.com/tarih/933517-saraylarin-millete-intikali.html, 18.01.2011.

Saraylardaki eşyaları ve objeleri sergilemek için 2006 yılında Depo Müze kurulmuştur. Kurtuluş mücadelesi konuşmalarına tanık olan Erzurum Kongresi binası ve Sivas Atatürk Kongre ile Etnografya Müzesi binası da 10 Ocak 2011 tarihindeki protokolle TBMM'ye devir edilerek Milli Saraylar Daire Başkanlığı bünyesine dahil edilmiştir.²⁷

1.1.4. Saray Müze Tanımı

“Saray – Müze” kavramı, anıt müze, müze ev içinde de değerlendirilebilecek şekilde hem binanın tarihsel özelliklerini, hem de saray olarak kullanımı sırasında özgünlüğünü günümüze kadar taşıdığı ve o dönemin saray yaşamı hakkında da bilgi verebildiği için müze saraydan ayrılmaktadır.

Başka bir deyişle saray müze belli bir dönem Kral, İmparator, Çar, Padişah gibi yönetici Erk'in yönetim yeri ve evi olmuş, belirli bir geçmiş ve kültür yapısını yansıtan ve bunu günümüz insanına tanıtmak amacıyla seyir yeri olarak açılmış büyük saray mekânıdır.²⁸

Türkiye’de bugün saray müzelere bakıldığında üç çeşit kullanım şekli görülmektedir. Müze saray sınıflaması içinde değerlendirilebilecek saraylar şunlardır;

- Eskiden saray olan bugün farklı amaçla onarılarak kullanılan yapılardır. Bu yapıların içindeki eserler zamanla yanmış, eskimiş ya da kaybolmuştur. (Yıldız Saray’ında bazı yapılar, Çit Kasrı ve Hünkar Dairesi gibi).
- Eskiden saray olup da günümüze kadar içinde bulundurduğu koleksiyonlarla birlikte gelebilmiş binalardır. (Yıldız Şale, Dolmabahçe Sarayı, Beylerbeyi Sarayı, Topkapı Sarayı, Bağdat Köşkü, Harem Yapıları gibi)
- Eskiden saray olan fakat günümüzde bünyesinde saraya ait olsun ya da olmasın döneme ait tablo, mobilya, porselen koleksiyon gibi eski eserleri

²⁷ TBMM, Meclis Haber, “**Erzurum ve Sivas Kongre Binaları TBMM Milli Saraylara Devredildi**”, http://www.meclishaber.gov.tr/develop/owa/haber_portal.aciklama?p1=105926, 21 Ocak 2011.

²⁸ Simizar Aslan Özcan, **Milli Saraylar Daire Başkanlığı Kültür Politikaları Bağlamında Dolmabahçe Sarayı İletişim Uygulamalarının Değerlendirilmesi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul 2010, s.8.

bir araya toplayan müzelerdir. Sarayların içinde küçük galeriler açmak, suretiyle gerçekleştirilen küçük çapta müzelerde, saray müze çeşitlerin eklenebilir. (Yıldız Sarayı içinde yer alan Şehir Müzesi, İbrahim Paşa Sarayı gibi.)²⁹

Saray – Müze tanımına yurt dışından birkaç örnek verdiğimizde bunlar Avusturya Schönbrunn Sarayı, İspanya National Müze, Buckingham Palace dir. Ülkemizden saray- müze tanımına verilebilecek örnekler ise Dolmabahçe Sarayı, Beylerbeyi Sarayı, Yıldız Şale Köşkü, Maslak Köşkü, İhlamur Kasrı, Küçüksu Kasrı, Aynalıkavak Kasrıdır, Topkapı Sarayı ve İbrahim Paşa Sarayıdır.

Fransızca bir terim olan "Demeures Historiques" in kısaltmasından adını alan ve İCOM' un bünyesinde bulunan DEMHİST komitesi, Tarihi Müze Evleri kategorize etmiş ve tarihi evleri niteliklerine göre değerlendirmiştir.³⁰

Tarihi Müze Ev kategorisi içinde;

1. Tarihi kişi evleri,
2. Tarihi koleksiyon evleri (Kişisel koleksiyonların sergilendiği) ,
3. Güzellik, estetik merkezli tarihi evler (Tarihi ev müzesinin mimari anlamda sanat eseri değerinin ön planda olduğu),
4. Tarihi olay/ sonuç evleri (Bir olayın anısına ya da olayın yaşandığı mekan olmasından kaynaklı),
5. Yerel topluluk evleri (Yerel kültür değerleri taşımasından dolayı),
6. Atadan kalma ev (Halka açık kır evleri ya da küçük kaleler),
7. İktidar, Erk Evi- English Power House- (Halka açık saraylar ve geniş şatolar),
8. Ruhban sınıfına ait dini yapılar,
9. Gösterişsiz evler (Yerel binalar, günümüzde üretim değeri kalmamış sade çiftlik evleri gibi).

²⁹ Mutlu Erbay, “Yıldız Sarayı’nın 21.Yüzyıla Hazırlanması ve Çağdaş Müzecilik Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1997, s.11 – 12.

³⁰ ICOM, DEMHIST, **International Committee For Historic House Museums**, demhist.icom.museum/shop/shop.php?detail=1255432597, 07.08.2012.

Bizdeki Müze Saraylar 7. kategoride bulunan İktidar, Erk Evi kategorisinde bulunmaktadır.³¹ Dolmabahçe Sarayı Milli Saraylar listesine girebilir, fakat kullanımı müze şeklinde olup, buna mukabil Çankaya Köşkü Milli Saray sınıfında olmasına rağmen Devlet Başkanı'nın ikametgâhıdır³².

“Milli Saraylar” ismi altında Türkiye Cumhuriyeti devlet başkanlarının ikamet ettikleri Çankaya Köşkü ile Florya Köşkü ve bir de Yalova banyolarındaki köşk vardır. Hemen hemen Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kuruluşu ile beraber devlet, Topkapı Sarayı hariç, kalan diğer saray, köşk ve kasırları “Milli Saraylar” ismi altında Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne bağlı bir yönetimde toplamış ve böylece bugüne gelinmiş bulunmaktadır.³³

1.2. ORGANİZASYON KAVRAMI

Organizasyonun birçok tanımı vardır. Fakat bilindiği üzere “Organizasyon” denildiğinde bir "düzenleme" anlaşılmaktadır. Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada maksimum etkinliği sağlayarak, bütün organizasyonel bölümler arasında görevlerin belirlenmesi ve şirket çalışanlarının çalışmalarının koordine edilmesi olarak tanımlardan bir tanesidir.

Yöneticiler açısından organizasyon; yöneticinin her türlü bilgisi, tecrübesini, becerisini, yeteneğini ve kişilik özelliğiyle kendisini ifade edebileceği, hedeflediği başarı ile “işe damgasını vurabileceği”, vizyonunu ve hayallerini gerçekleştirebileceği” kısaca “kendisini ifade edebileceği” bir oyun alanıdır. Bunun için de kurumun doğru belirlenmiş, güçlü bir Vizyon, Misyon ve Hedef oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

1.2.1. Organizasyon Tanımı ve İlkeleri

Organizasyonlar bulutlara benzer, gözlemcinin bakış açısına bağlı olarak çevresi sürekli değişir ve çok yakınına geldiğinde ise, gözlerin önünde bulanıklaşır.

³¹ Simizar Aslan Özcan, **Milli Saraylar Daire Başkanlığı Kültür Politikaları Bağlamında Dolmabahçe Sarayı İletişim Uygulamalarının Değerlendirilmesi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2010, s.8.

³² Feridun Akozan, “Tarih Boyunca Türk Sarayları,” **TBMM Milli Saraylar Sempozyumu – Bildiriler-**, Yıldız Şale, 15 – 17 Kasım 1984, İstanbul 1985, s.30.

³³ A.e. s.29.

Organizasyonu tanımlamak çok zor bir iştir ve sonunda da yine kesin ve başarılı bir tanım yapılamaz.³⁴

Kelime anlamına bakıldığında organizasyon kavramı Yunanca "organon", organ ya da uzuv sözcüğünden türetilmiştir. Organ bir bütünün veya canlı bir varlığın hayatta kalıp var olabilmesi için ihtiyaç duyduğu ve bir fonksiyonu yerine getiren bir parçasıdır. İşletmelerde ise, organ veya uzuv bir düzenin veya bir yapının onu hedefine ulaştırmak ve belirli faaliyetler yapmak üzere kurulmuş bir parçasıdır.³⁵ Organizasyon denildiğinde bir "düzenleme" anlaşılmaktadır.³⁶

Bir diğer tanımla organizasyon, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada maksimum etkinliği sağlayarak, bütün organizasyonel bölümler arasında görevlerin belirlenmesi ve şirket çalışanlarının çalışmalarının koordine edilmesi olarak tanımlanmıştır.³⁷

Yöneticiler açısından bakıldığında ise organizasyon; yöneticinin her türlü bilgisi, tecrübesini, becerisini, yeteneğini ve kişilik özelliğiyle kendisini ifade edebileceği, hedeflediği başarı ile “işe damgasını vurabileceği”, vizyonunu ve hayallerini gerçekleştirebileceği” kısaca “kendisini ifade edebileceği” bir oyun alanıdır. Yani organizasyon, yöneticinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı bir “araç ”tır. Çünkü yönetici verdiği kararlarla, organizasyonun tüm işlevlerini, işlerin yapılış tarzlarını, dolayısıyla da tüm iş ilişkilerini değiştirebilir.³⁸

Öte yandan her organizasyon bir “sosyal topluluktur", yani toplumu oluşturan ve kurumlar içinde yer alan bir birimi ve bir sosyal canlıyı ifade etmektedir. Yukarıdaki tanımlamalardan anlaşılabileceği gibi, kurumu ve organizasyonu tanımlayan farklı bakış açıları vardır. Bunlardan ilki:

³⁴ Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Blickle, Niclas Schaper, **Arbeits-Organisationspsychologie**, Heidelberg, Springer Medizin Verlag, 2008, s.48.

³⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 9.bsk., İstanbul, Beta Yayınları, 2009, s.215.

³⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12.bsk., İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s.71.

³⁷ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 2. bsk., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, s.149.

³⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12.bsk., İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s.175.

- “Kurum bir organizasyondur” şeklinde olup, bu *kurumsal* bir bakış açısıdır ve organizasyon ile kurumu aynı anlamda kullanmaktadır.
- Diğer bir bakış açısına göre ise; “kurumun bir organizasyonu vardır” ve bu da *fonksiyonel* bakış açısıdır. Bu tanım ise kurumun çalışabilmesi için organizasyonun neye gereksinim duyduğu yani neye göre organize edilmesi gerektiği konusu üzerinde durur.

Kurumsal açıdan bakıldığında ise organizasyonlar sosyal sistemlerdir;³⁹

- Zaman içinde nispeten istikrarlı,
- Çevreye açık,
- Bireyden ve gruplardan oluşan,
- Hedeflere göre davranan,
- Yapısal sistemler olarak tanımlanmaktadır.

Organizasyonun bu anlayışına göre üç özelliği ön plandadır.⁴⁰

- Sistem açıktır, yani sürekli değişen sosyal, teknolojik, politik ve ekonomik dünyayla etkileşim içindedir.
- Sistem, hedef odaklıdır (Burada dikkat edilmesi gereken durum, her organizasyonun birçok hedefleri olduğu ve çoğu zamanda da bu hedeflerin belirsiz ve kendisiyle çelişiyor olabilmesidir).
- Sistem yapılandırılmıştır. Yani organizasyonun amacına ulaşabilmesi için belli bir iş bölümü ve genellikle de üst ve ast için hiyerarşik bir yapı geliştirmiştir.

Bunlar sistemin soyut özellikleridir. Kişiler ve onların kurum içindeki davranışları organizasyonu oluşturmaktadır. Bunların neticesinde ise kişiler veya yöneticiler arasında ilişkiler oluşmaktadır.⁴¹

³⁹ Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Blickle, Niclas Schaper, **Arbeits-Organisationspsychologie**, Heidelberg, Springer Medizin Verlag, 2008, s.49.

⁴⁰ **A.e. s.49**

⁴¹ Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Blickle, Niclas Schaper, **Arbeits-Organisationspsychologie**, Heidelberg, Springer Medizin Verlag, 2008, s.49.

Bir müze organizasyonu ve kapsamını anlayabilmek için öncelikle organizasyon ilkelerini tanımlamak gereklidir. Bu nedenle bir müze organizasyonun etkin ve verimli olabilmesi için günümüze kadar bir takım ilkeler oluşturulmuştur.⁴² Bu ilkeler doğrultusunda yapılan organizasyon çalışmaları hem müze işletmesini istenen düzeye getirir, hem de bu ilkeleri göz önünde bulunduran yöneticinin daha etkin bir yönetim gerçekleştirmesini sağlar. Bir müze işletmesinde öncelikle amaç birliği oluşturmak gerekir.

- İş bölümü ve uzmanlık ilkesine göre müze organizasyonunda her kişi, belirli bazı işleri yapmak üzere görevlendirilmeli ve uzmanlaşması için imkân sağlanmalıdır.
- Hiyerarşik yapı ilkesine göre bir müze organizasyonda görev, yetki ve sorumluluklar en tepe noktadan aşağı doğru açık, kesin ve zincirleme bir şekilde derece derece inmelidir.⁴³
- Komuta birliği ilkesine göre de her ast sadece bir üstten emir almak zorundadır.⁴⁴

Yukarıda bahsedilen hiyerarşik yapı ilkesi ve emir kumanda birliği ilkesi klasik organizasyonlarda geçerlidir. Bu görüş matriks proje örgütü yapılarında ve diğer çok boyutlu örgütsel yapılarda geçerliliğini kaybetmiş durumdadır.⁴⁵

- Astlar yürüttükleri işlerden dolayı üstlerine karşı sorumludurlar. Üstler de astlarının başarı veya başarısızlıklarından sorumludurlar.
- Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesine göre, astın beklenen işi yapabilmesi için yöneticinin sahip olduğu yetkilerinden bir kısmını astlarına devretmesi gerekir.
- Bir müze organizasyonunun basit ve anlaşılır olması gerekir. Diğer bir ifadeyle, öncelikle organizasyonda ki temel ilişkiler bir şemayla gösterilmelidir ve şemanın, iş akışına, kuruluş gerçeklerine uygun olması gerekmektedir.

⁴² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 9.bsk., İstanbul, Beta Yayınları, 2009, s.219.

⁴³ A.e. s.223.

⁴⁴ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir 2000, s.244.

⁴⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 9.bsk., İstanbul, Beta Yayınları, 2009, s.224-227.

- Bir müze işletmesinde örgüt yapıları, organizasyon el kitapları, iş tanımları, yetki ve sorumluluklar, örgütsel ilişkilerde ihtiyaç duyulduğunda reorganizasyon yapılmalıdır.
- Bir diğer ilke ise, bir yöneticinin kontrol edebileceği birim ve insan sayısı ile ilgilidir. Müze işletmesin başındaki yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmesi için, kontrol edeceği birim ve insan sayısının sınırlı olması gerekmektedir.⁴⁶

Bu ilkeler uygulamada yer ve koşullara göre farklılıklar gösterdiği söylenebilir.

1.2.2. Organizasyonel Yapı

Bir yapı oluşturulurken öncelikle üzerinde düşünülmesi gereken, organizasyonun hangi yapıda kurulması istendiğidir. Her işletmede kullanılabilecek iki tür yapı vardır. Biri mekanik yapı diğeri ise organik yapıdır. Klasik yönetim ve klasik organizasyon *mekanik* bir organizasyon yapısıdır. Aynı zamanda da kapalı bir sistemdir. Modern yönetim ve modern organizasyon ise *organik* bir organizasyon yapısıdır ve açık bir sistemdir.⁴⁷

Genel olarak yapı; yönetim tarafından kullanılan ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturulan bir araçtır. Bir işletmenin yapısını amaçlar oluşturur ve bu amaçların gerçekleşmesi için çalışanlar arasında iş bölümü yapılması gerekir. Görevler arasındaki bağlantıları hiyerarşik kanallar gösterir ve yönetim organlarına gücü veren yetkiyi bu hiyerarşik yapılandırma oluşturur. Bir organizasyondan öncelikle, amaçlarını nitelik ve nicelik açısından planlandığı şekilde yerine getirmesi beklenir. Yönetim, bu planlanan amaçların yerine getirilmesini engelleyen parçaları değiştirerek ya da yenileyerek fonksiyonunu yerine getirir.

- Mekanik Model

⁴⁶ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, Eskişehir, Birlik Ofset, 2000, s.246.

⁴⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12.bsk., İstanbul, Beta Yayınları, 2010. s.177.

Organizasyonel yapı modellerinin başlangıcı 20 yy. başlarına kadar gider. O dönemlerde işletmelerde yapı tasarımlarında sorun olduğunu gören araştırmacılar yapı modeli geliştirip, prensipleri belirleyerek işletmenin verimini artırmayı hedeflemişlerdir. Mekanik yapı modeli ilk olarak, bir maden mühendisi olan ve işletmecilik üzerine farklı düşünceleri olan Fransız yazar Henry Fayol tarafından ifade edilmiştir. Henry Fayol, örgüt yönetimi üzerine çalışmalar yapmış, yönetim süreçlerini geliştirmiş ve bunların sonucunda da yol gösterici bir yönetim anlayışı ortaya koymuştur. 20.Yüzyıl başlarında yönetime ilişkin fikirlerini yayınlamış olduğu eserinin, güncelliği günümüze kadar devam etmektedir. Bugün Henry Fayol yönetim anlayışına ilişkin izleri hala görmek mümkündür.⁴⁸

Henry Fayol, yönetimi beş alt süreç altında toplamıştır.⁴⁹

- Öngörü
- Örgütlenme
- Emir Komuta
- Koordinasyon
- Kontrol

Bugünkü yönetim uygulamaları ve yönetici-çalışan analizleri büyük ölçüde Henry Fayol' un bu sınıflamasına dayanmaktadır. Henry Fayol, bu yönetim süreçlerine rehberlik edecek on dört ilke oluşturmuştur. Henry Fayol'un bazı ilkeleri organizasyonun yönetim fonksiyonları ile ilgili olduğu için, bu ilkelerden dört tanesinin mekanik modelin anlaşılabilmesi için bilinmesi gerekmektedir.⁵⁰

Bu ilkeler:

- 1- *Uzmanlaşma İlkesi*: Birey ya da grupların verimli çalıştırılabilmesi için kullanılmalıdır.
- 2- *Yön Birliği İlkesi*: İşler özelliklerine göre gruplandırılmalıdır. Yani aynı işi yapan insanlar aynı gruplar içerisinde yer almalıdırlar.
- 3- *Yetki ve Sorumluluk İlkesi*: Yöneticilerin, sorumluluklarını yürütebilmesi için yeterli yetkiye sahip olması gerekmektedir.

⁴⁸ **Henry Fayol**, isletmeciyiz.com/isletme-bilimleri/442-henry-fayol-kimdir-isletmecilik-uzerine-dusunceleri.html, 04 Ocak 2012

⁴⁹ **A.e.**

⁵⁰ **A.e.**

4- *Sayısal Zincir İlkesi*: Organizasyonun tüm dikey iletişimde kullanılan bir yoldur. Bütün iletişimlerin emir- komuta zincirinin en düşük kademesinden başlayarak kademe kademe bir üste çıkması gerekmektedir. Aynı şekilde, tepe yönetiminden başlayan iletişimin de aşağıya doğru kademe kademe inmesi gerekmektedir.⁵¹

Yönetim bilimlerinin öncülerinden Alman Sosyolog ve bilim adamı Max Weber, mekanik modele **bürokrasi**' yi ekleyerek önemli bir katkı sağlamıştır.⁵² M. Weber'in geliştirdiği bürokrasi modeli altı temel boyuta sahiptir.

Bunlar:

- İş görenler arasında işlerin bölümlere ayrılması,
- Bölümler arası hiyerarşi,
- Performansı idare eden kurallar,
- İş görenlerin teknik niteliklerine göre seçilmesi,
- İşin kariyer gerektiren bir unsur olarak görülmesi, örgütü oluşturan temellerdir.⁵³

Mekanik sistemin temelinde işlerin ve görevlerin daha etkin bir şekilde yapılacağı düşüncesi hâkimdir. İşlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi içinde organizasyon içinde mevkiler veya pozisyonlar kurulmakta, iş ile işi, iş ile insanı ve insan ile insanı düzenlenmektedir. İşlerin yürütülmesi konusunda da kişinin neyi nasıl yapacağı ve hangi işlerden sorumlu olduğu, hangi işlerin kendi işi olup olmadığı, hiçbir tereddütte yer bırakmayacak şekilde belirlenmekte, tanımlanmakta ve yazılı olarak da anlatılmaktadır. Bu genellikle organizasyon şemalarını içeren organizasyonel el kitapları oluşturularak yapılmaktadır. Bu belgenin hazırlanmasına “formalleşme” ve bunun sonucunda ortaya çıkan yapıya da “formal organizasyon” adı verilmektedir. Klasik organizasyonun temelinde işlerin ve görevlerin daha etkin nasıl yapılacağı düşüncesi hâkimdir. Bu görüşün üzerine de mevkiler veya pozisyonlar kurulmaktadır. Bir organizasyonda önce iş ile işi, sonra iş ile insanı, en sonunda da insan ile insanı düzenlemek gerekmektedir.

⁵¹ James L.Gibson, John M. Ivancevich, JAMES H. Donnelly Jr, v.d.,**Organizations: Behavior, Structure, Processes**, 13.bs., New York, Mc Graw Hill, 2009, s.406.

⁵² **A.e.**, s.407.

⁵³ Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr, v.d., **a.g.e.**, s.395.

Birinci düzenlemede; organizasyonu amacına ulaştıracak, işlerin belirlenmesi ve bunların birbirleri ile ilişkilendirmesini ifade etmesidir. İlişkilendirme kelimesi ile anlatılmak istenen, kurumdaki işlerin ve işleri oluşturan görevlerin önce tanımlanması, gruplanması ve bir sorumluluk alanı oluşturacak şekilde birleştirilmesidir. İkinci düzenlemede; tanımlanmış işlerin insanlarla yani çalışanlarla ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Kişiler, görevlerin gerektirdiği bilgi, yetenek ve beceriye göre seçilmeli ve işlerle uyumlandırılması sağlanmalıdır. Üçüncü düzenleme ise, işletmenin sosyal yönüne işaret eder. Bir iş ortamında çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri ve bunları kapsayan davranış süreçlerini ifade etmektedir. Kişi ve kişiler arasındaki düzenlemeler en zor olanıdır. İnsan sosyal bir varlıktır. Gerek dış dünyada gerekse iş yerinde yaşadıkları olumlu olumsuz duygular iş yaşamını ve kişiler ile iletişimini olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Açıkça ifade ettikleri düşüncelerin yanında, söyleyemedikleri fikirleri, güçlü oldukları tarafları, saklamak istedikleri zayıf yönleri, kırgınlıkları, tutkuları, kızgınlıkları, değer yargıları, algılama tarzları, iyi ve doğru kabul ettikleri, tecrübe farklılıkları başkaları üzerinde yarattıkları imaj ile gerçek kişilikleri birçok açıdan çok farklıdır. Tüm bu insana ilişkin özellikler göz önüne alındığında, insanlar arasındaki uyum ve dayanışmayı sağlamak yani akort en zor olanıdır. Kişiler arasındaki bu farklılıklar, organizasyonları “labirent” olarak da görmeyi gerektirir. Yönetimin güçlüğü bu noktada başlayıp, bu nedenle *her yöneticiyim* diyen yönetici olamamaktadır.⁵⁴

⁵⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12.bsk., İstanbul, Beta Yayınları, 2010, s.177.

Şekil 1: Buz Dağı Modeli⁵⁵



Kaynak: Wolfgang Stark, **Unternehmenskultur und Werte: Bausteine einer Werte-Orientierten Führungskultur**,

- Organik Model

Organizasyon tasarımındaki kullanılan organik model, farklı örgütsel özellik ve uygulamaları nedeniyle mekanik modelle keskin bir tezat oluşturur. Bu iki model arasındaki en belirgin farklılık yapılan farklı etkinlik kriterlerinin sonuçlarıdır. Her iki model de etkinliği maksimuma çıkarmayı hedefler. Mekanik model *etkinlik ve üretimi* maksimuma çıkarmaya çalışırken, organik model *memnuniyeti, esnekliği ve gelişmeyi* maksimuma çıkarmayı hedefler.

Organik organizasyonlar, değişen çevresel taleplere karşı *esnektir*. Çünkü tasarımıyla dolayısıyla, insan potansiyelinden en üst düzeyde faydalanmayı teşvik etmektedirler. Karar verme, kontrol ve hedef belirleme süreçleri adam-i merkezidir ve bunlar organizasyonun her kademesinde paylaşılır. İletişim, emir –komuta

⁵⁵ Wolfgang Stark, **Unternehmenskultur und Werte: Bausteine einer Werte-Orientierten Führungskultur**, Orglab Labor für Organisationsentwicklung Universität Duisburg-Essen, 23 Nisan 2014.

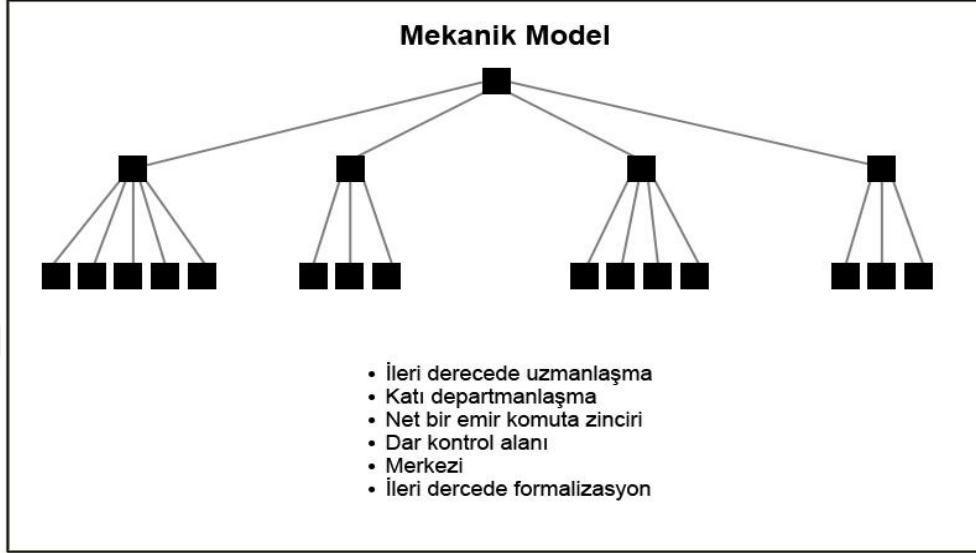
zincirinde olduğu gibi sadece yukardan aşağıya doğru değil organizasyonun her tarafına doğru hareket eder.⁵⁶

İki aşırı uçtan biri olan mekanik model, genellikle geniş departmanlaşma, *yüksek formalizasyon, sınırlı bilgi ağı*, (genellikle yukardan aşağıya doğru iletişim) ve alt kademedede çalışanların çok az karar verme olayına katılımından dolayı, bürokrasi ile benzer özelliğe sahiptir. Diğer uçta ise organik model bulunur. Bu model daha *çok sınırı yani çerçevesi olmayan* organizasyona benzer. Organik modelde yatay yapılanma, çapraz hiyerarşı ve çapraz fonksiyonel grup kullanılır. Bu aynı zamanda düşük formalizasyona ve kapsamlı bilgi ağına sahip (yana, yukarıya aynı zamanda aşağıya doğru iletişim kullanılıyor) ve karar alma sürecinde de yüksek katılım sağlamaktadır.

⁵⁶ James L.Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr, v.d., **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, 13.bs., New York, Mc Graw Hill, 2009, s.408.

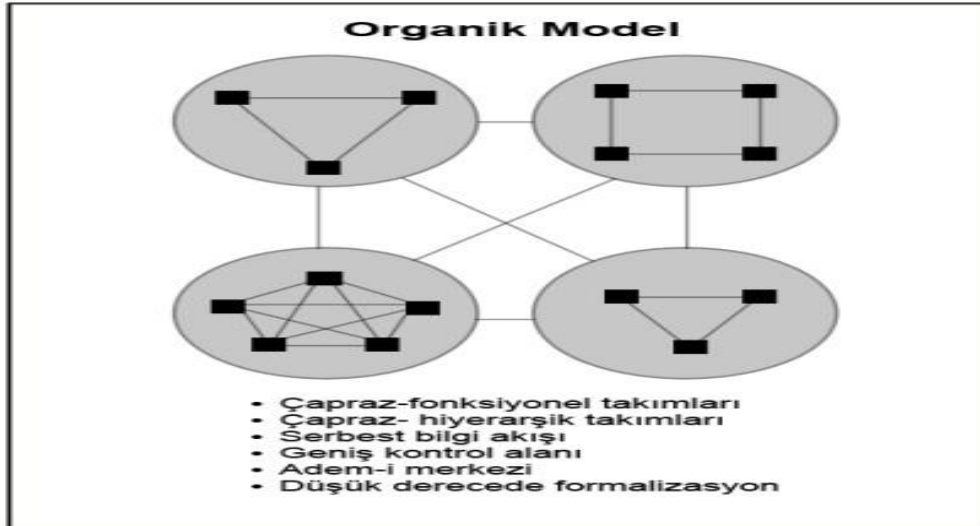
Aşağıda şekil 2 ve 3’de mekanik ve organik organigramlar modellenmiştir.⁵⁷

Şekil 2 : Mekanik Organigram Modeli



Kaynak: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**

Şekil 3: Organik Organigarm Modeli



Kaynak: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**

⁵⁷ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, New Jersey, Pearson Educational International, 2009, s.568.

Örgütsel tasarımlar Basit Yapılar, Bürokratik Yapılar ve Matriks Yapılar olarak daha yaygın kullanılır.⁵⁸

✓ Basit Yapılar

Basit yapılar ayrıntılı değildir. Bu yapılar düşük derecede departmanlaşmaya, geniş kontrol alanına, yetkinin bir kişide toplanmasına (merkezileşmesine) ve birazda formalizasyona sahiptir. Basit yapılar “yatay” organizasyonlardır ve genellikle sadece iki üç tane dikey düzeye, niteliksiz işgücüne ve karar verme yetkisinin merkezileştiği bir yöneticiye sahiptir. Basit yapılar en çok yönetici ve şirket sahibinin aynı kişiler olduğu küçük işletmelerde yaygın olarak uygulanmaktadır.

✓ Bürokratik Yapılar

Bürokratik yapılanmalar standartlaştırma demektir. Bu bütün bürokrasilerin temelinde olan anahtar bir kavramdır. Çevremizdeki birçok kurum ve kuruluşa baktığımızda bu standartlaşmayı görebiliriz. Bunların hepsi de koordinasyon ve kontrol yapabilmek için standartlaştırılmış iş süreçleridir. Bürokrasi, uzmanlaşma ile elde edilmiş son derece rutin çalışma görevleridir. Oldukça formelleştirilmiş kurallar ve yönetmelikler, fonksiyonel departmanlara göre gruplandırılmış görevler, merkezileşmiş otorite, dar kontrol alanı ve emir komuta zincirini takip eden karar verme durumu ile karakterize edilmiştir. Karar verme merkezdedir.⁵⁹

✓ Matriks Yapılar

Bir başka popüler örgütsel tasarım seçeneği Matriks yapısıdır. Bu tarz bir yönetim şeklinin; reklam ajanslarında, havacılık firmalarında, araştırma ve geliştirme laboratuvarlarında, inşaat şirketlerinde, hastanelerde, devlet kurumlarında, üniversitelerde, yönetim danışmanlık firmalarında ve eğlence şirketlerinde kullanıldığını görebiliriz. Aslında Matriks, departmanlaşmanın iki şeklini birleştirir: Fonksiyonel ve ürün departmanlaşması. Matriks yapısı, her bir çalışanın güçlü yönünü ortaya çıkartıp zayıf yönlerini göz ardı eder. Matriks’in en belirgin yapısal özelliği,

⁵⁸ Stephan P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, New Jersey, Pearson Education, 2009, s.560-562.

⁵⁹ A.e.

emir komuta birliği kavramını kırmasıdır. Matriks yapıya göre çalışan işletmelerin iki tane yöneticisi vardır. Biri fonksiyonel departman yöneticisi, diğeri ise ürün yöneticisidir. Bu nedenle de matriks'in iki tane komuta zinciri bulunur. Matriks'in güçlü tarafı, organizasyonun çok karmaşık ve birbirinden bağımsız faaliyetler yapıldığı zamanlarda, koordinasyonu rahatlatabilme becerisi göstermesidir. Bürokratik yapılarda ise oyunun kurallarının tanımlanmış olması, iktidar kavgalarını aza indirir. Belirsizlik istemeyen, güvenlik isteyen bireyler için bu tarz bir hava stres yaratabilir. Birden fazla yöneticiye rapor verilmesi rol çatışması ile net olmayan beklentiler oluşturur ve bu da belirsizliğe götürür.⁶⁰

Tüm organizasyonlar temel de Dikey Hiyerarşik Yapılanma ve Yatay Hiyerarşik Yapılanma olarak yapılanırlar.⁶¹ Matriks yapısı ise bazı yönetim danışmanlarınca öne sürülen üçüncü alternatif yapıdır.

Organizasyon Şeması;

Bir örgütün yapısını grafikte gösterme şekline organizasyon şeması denilir. Bir örgütün hiyerarşik kademelerini şema yardımı ile gösteren görsel ifadesidir, bir resim albümüdür. Bu şema dikey ya da yatay olabilmektedir. İyi düzenlenmiş bir organizasyon şemasında;

- İşlerin uzmanlaşma ve bölümlenmesi
- Sorumluluk alanları ve ilişkilerini
- Yetki alanları
- Koordinasyon ve entegrasyon noktalarını
- Kimin hangi iş ve mevkiye sahip olduğu belirtilmektedir.⁶²

Organizasyon şemaları yapısal organizasyon şeması, fonksiyonel organizasyon şeması, kadroları gösteren organizasyon şeması olarak üç bölüme ayrılmaktadır.

⁶⁰ Stephan P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, New Jersey, Pearson Education, 2009, s.564

⁶¹ Ahmet Şerif İzgören, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak: İş ve Yönetim Serisi 9.yy.**, Elma Publishing, 2001, s.127.

⁶² Gizem Gül Koç, Gurur Gelen, **Organizasyon Şeması ve İş Akış Şeması**, Başkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği, 2008-2009 Güz. END 101 Endüstri Mühendisliğine Giriş, www.baskent.edu.tr/~edemir/KONU1, 14 Temmuz 2013.

- *Yapısal organizasyon şeması*; Dikey ve yatay yapıları göstermektedir. Bu şemada yanı zamanda emir komuta ilişkileri kolaylıkla görülmektedir.
- *Fonksiyonel organizasyon şeması*; Yapısal organizasyon şemasına benzer. Bu şemada ayrıca kişilerin görevleri tanımlanmıştır.
- *Kadroları gösteren organizasyon şeması*; Örgütün yapısı ile birlikte birimde çalışanların kadroları, unvanları gösterilmektedir. Bu tür şemalar personel büro ve tepe yönetimini içermektedir.

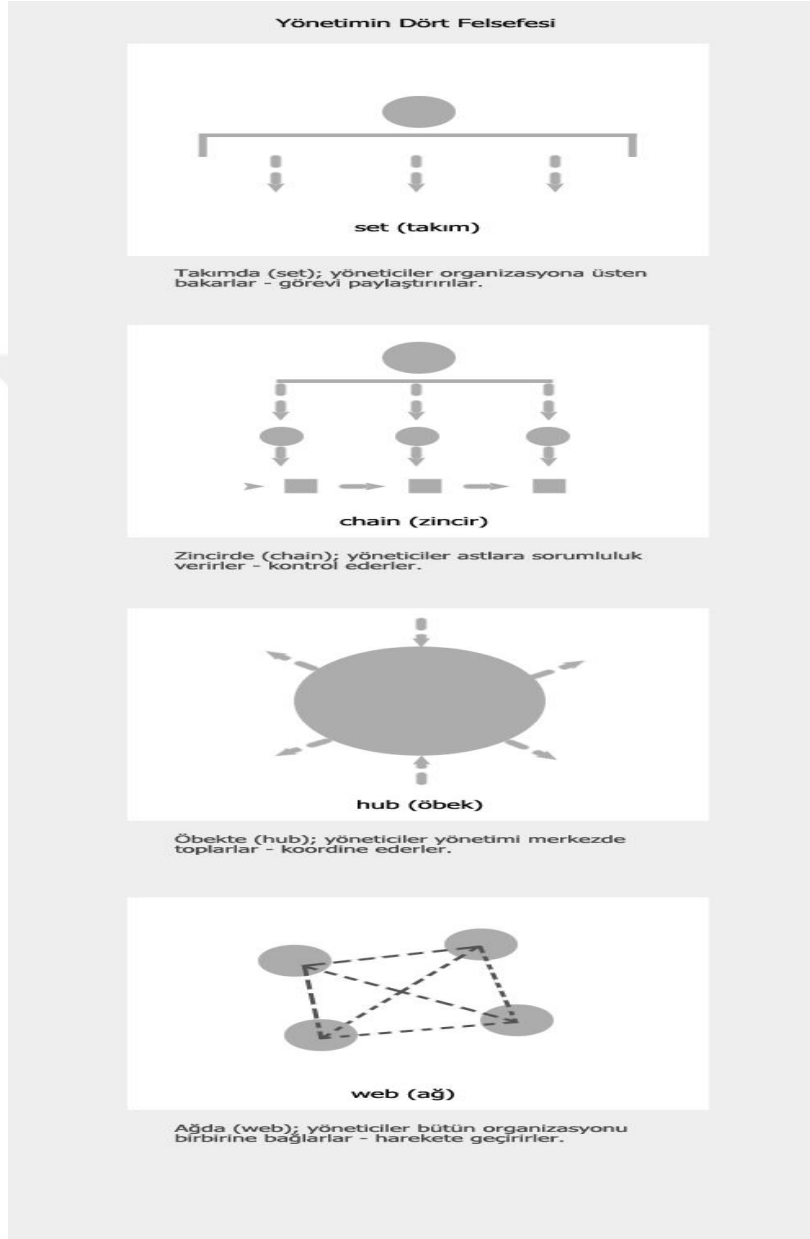
Son yıllarda yeni bir yaklaşım olan organigraf birçok işletmede kullanılmaya başlanmıştır.

- Organigraf: yöneticilerin kritik ilişkileri ve rekabetçi fırsatları görmesine yardımcı olmak için tasarlanmış yaratıcı, yeni bir yaklaşım tarzıdır. Organizasyon şemaları, şirketlerin resim albümleridir ve bize yönetimle nasıl bir bağ içinde olduğumuzu anlatırlar.⁶³ Fakat günümüzün dünyasında artık bu yapı yetersiz kalmaya başlamıştır. Günümüzde klasik organizasyon şemaları yerini yeni bir yaklaşım olan organigrafa bırakmaya başlamıştır. Fransızca bir terim olan ve organizasyon şeması anlamına gelen “ organigramme” kelimesinden gelen organigraf; bir şema üzerinde kritik ilişkileri ve rekabetçi fırsatları görmek ve bu konularda yöneticilere yardımcı olabilmek için çıkartılmıştır. Organigraflarda bir organizasyonun *nasıl* çalıştığını, insanlar, ürünler ve bilgiler arasındaki kritik etkileşimleri görebiliriz. Organigraf birçok şirket üzerinde denenmiş ve geleneksel plandan daha etkili olduğu kanıtlanmıştır.⁶⁴ Bu nedenle Milli Saraylarda da organigraf uygulanabilir.

⁶³ Henry Mintzberg, Ludo Van der Heyden, **Organigraphs: Drawing How Companies Really Work**, Eylül-Ekim, 1999, (Çevrimiçi), Harward Business Review, s.87 <http://harvardmacy.org/Upload/pdf/Mintzberg%20article.pdf>, 21 Şubat 2012.

⁶⁴ A.e., s. 94.

Şekil 4: Yönetimin Dört Felsefesi⁶⁵



Kaynak: Kaynak Henry Mintzberg, Ludo Van der Heyden, **Organigraphs: Drawing How Companies Really Work**,

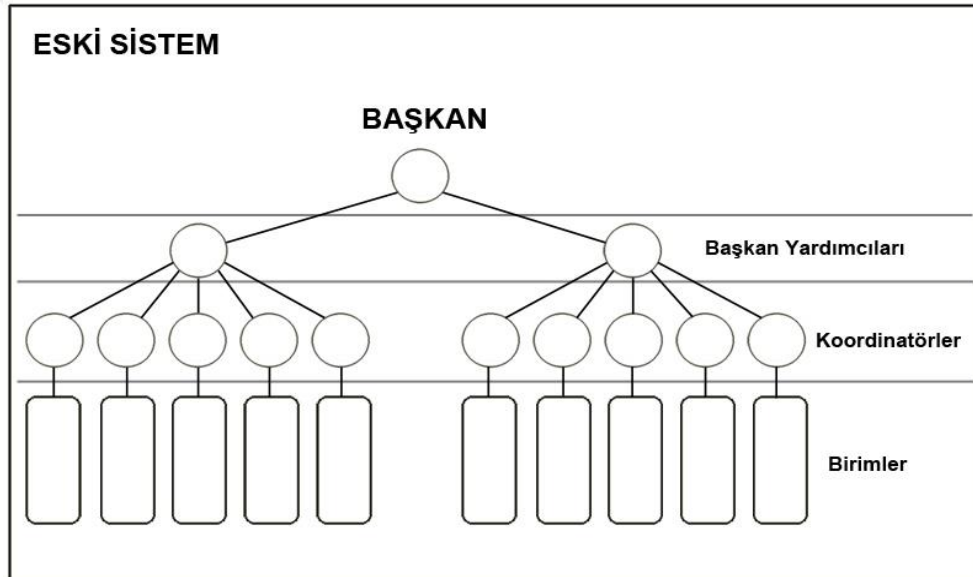
⁶⁵ Kaynak Henry Mintzberg, Ludo Van der Heyden, **Organigraphs: Drawing How Companies Really Work**, Eylül – Ekim, 1999, (Çevrimiçi), Harvard Business Review, <http://harvardmacy.org/Upload/pdf/Mintzberg%20article.pdf>, 21 Şubat 2012, s.94.

- Dikey Hiyerarşik Yapılanma ve Yatay Hiyerarşik Yapılanma

Dikey hiyerarşide en başta bir Genel Müdür vardır. Bu genel müdüre bağlı genel müdür yardımcısı, onlara bağlı daire başkanları ve onların altında şube müdürleri, şube müdür yardımcısı, uzmanlar ve memurlar vardır. Hiyerarşi yedi katmana kadar çıkabilir.

Aşağıda şekil 5’de Dikey şekil 6’da Yatay Hiyerarşik Yapılar gösterilmiştir.⁶⁶

Şekil 5: Dikey Hiyerarşik Yapılar



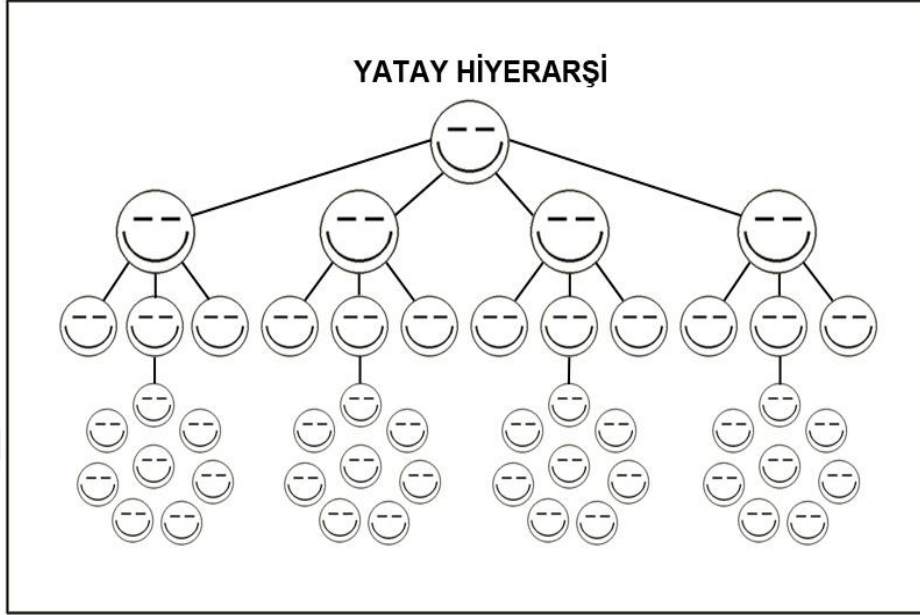
Kaynak: Ahmet Şerif İzgören, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**

Yatay hiyerarşik yapılanmada katmanlar azaltılmıştır ve her katmanda daha fazla birim ya da kişi vardır. Bu yapılanmada proje ya da süreç takımları, kalite çemberleri oluşturulup bütün sisteme yayılır.⁶⁷

⁶⁶ Ahmet Şerif İzgören, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak: İş ve Yönetim Serisi 9**, ‘y.y.’, Elma Publishing, 2001, s.128..

⁶⁷ A.e. 129.

Şekil 6: Yatay Hiyerarşik Yapılar



Kaynak: Ahmet Şerif İzgören, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**

Genellikle “dikey” organizasyonların “yatay” organizasyonlardan daha fazla yönetim basamakları vardır. Her iki organizasyon yapısında aynı sayıda çalışanlar olsa da farklı olarak düzenlenmektedir. Dikey organizasyonlarda az sayıda astları olan yöneticilerin, çalışanları yakından izleme ve yakından kontrol etme imkânları vardır. Her bir yöneticinin denetleyeceği insan sayısı daha az olduğundan, yönetici ve astların arasında daha fazla kişisel iletişim sağlanmaktadır. Yalnız buradaki en önemli risk, yöneticinin astlarından en yakınındakileri iyi tanıması daha alt basamakta çalışanları yüzeysel olarak tanıması ya da tanıma imkânı olmamasıdır. Yatay organizasyonlarda ise yöneticiler daha fazla çalışanı denetlemeleri gerekmektedir. Böylelikle yöneticiler, görevlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için daha fazla sorumluluk üstlenmektedir. Yatay organizasyonlar gücün ve yetkinin giderek adem-i merkezileşmesine olanak tanımaktadır.⁶⁸ Sonuç olarak, dikey organizasyonlar sıklıkla kişilerarası iletişimi engellemektedir. Mesajları iletilecek yollar olan kademelerin fazla olmasından ötürü mesajların bozulması söz konusudur.

⁶⁸ Richard M. Steers. **Organizational Behavior**, 3.bs.,USA, Scott, Foresman and Company, 1988, s.40.

Yatay organizasyonlarda ise yöneticiler daha fazla sayıda astlarıyla doğrudan iletişime girebilirler.⁶⁹

1.2.3. Kurumsal Vizyon ve Misyon

Bir kültür organizasyonun sadece geçmişi yoktur. Şimdiki zaman dilimi içerisinde de hareket etmemektedir. Geçmiş içinde bulunan an ile geleceğe yönelik vizyonlar geliştirerek değişmektedir. Çünkü kültür organizasyonunun kendisi ve çevresi durağan değildir.⁷⁰ Vizyon geleceğe yöneliktir ve misyonu da geliştirir. Vizyonun bir başka görevi kurumun varlığını güvence altına almaktır.

Kar amacı gütmeyen organizasyonlar, kar amacı güden işletmelere nazaran çok boyutlu ve daha karmaşık bir hedef sistemine sahiptirler. Bu hedef sisteminin de birçok birleşenleri niteliksel karakterdedir. Bu da öncelikle başarı ölçüsünü zorlaştırmaktadır. Bu nedenle de kesin ve stratejik odaklı hedef düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Kar amacı gütmeyen organizasyonların çok boyutlu olmasının nedeni çeşitli talep gruplarından oluşuyor olmasıdır. Bu grupların bir kısmı birbirinden çok farklı hedef beklentilerine sahiptirler. Bir kültür organizasyonunun sürekli değişerek ve yalpalayarak dışarıdan gelebilecek büyük baskılar karşısında devamlılığını sürdürebilmesi ve hatta işi iyi yöneterek yürütebilmesi için, öncelikle genel kurallarını oluşturması gerekir. Genel kurallar oluştururken cevaplanması gereken bazı sorular vardır:⁷¹

- Biz kimiz?
- Biz ne yapıyoruz? (ya da gelecekte ne yapmak istiyoruz ya da yapmak zorundayız?)
- Neden üretiyoruz?
- Nerede çalışıyoruz?
- Bizler kimler için varız?
- Gerekirse kiminle iş ortaklığı ile işbirliği yapabiliriz?

⁶⁹ Richard M. Steers. **Organizational Behavior**, 3.bs.,USA, Scott, Foresman and Company, 1988, s.40.

⁷⁰Armin Klein, **Kultur-Marketing:Beck-Wirtschaftsberater, Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe**, München, Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001, s.105

⁷¹ A.e., s.98

Bu soruların cevapları, bir organizasyonun genel kurallarını oluşturmakla birlikte, aynı zamanda da her şeyi etkileyen bir üst hedef niteliğinde olup, oluşturulacak diğer hedefler de bu kurallar altında toplanmaktadır.

Vizyon ve misyon bir binanın temeli gibidir. Bina odalarında (hedeflerde) değişiklik yapılabilir. İnşaatın yapılış şeklinde (taktiklerde) değişiklik yapılabilir. Bina yapısında da bazı değişiklikler meydana getirip binayı farklı bir amaçla da kullanılabilir. Fakat vizyon, misyon ve sahip olduğumuz değerler de o kadar kolay değişiklikler yapılamaz. Çünkü tüm bunların bir işletmeyi uzun süre ayakta tutması gerekir.

Vizyon oluşturma çalışmalarında sürdürülebilirlik, gerçekleştirilebilirlik ve ulaşabilirlik konularına dikkat etmek gerekir. Vizyon geleceğin resmi olmalıdır. Yani yeterince yakın olmalıdır ki gerçekleşebileceği görülebilsin ve aynı zamanda yeterince uzakta olmalıdır ki yeni bir hedef için organizasyonda heyecan uyandırsın.⁷² Rahmi Koç'un dediği gibi; “Vizyon, eğer aşırıya kaçarsa, illüzyon olur”.⁷³

Milli Sarayların (Kurumsal yönetiminin) cevaplaması gereken bazı temel sorular vardır. Bu sorular aynı zamanda kurumun vizyonunu belirlemektedir. Bunlardan ilki işletmenin yönüdür. İşletmenin amacı ve işletme politika kurallarının neler olması gerekir? Yani işletmenin amacının ne olması ya da ne olmaması, hangi iş alanlarıyla ilgilenilmesi ya da ilgilenilmemesi gerekir? Kendimizi nasıl geliştirmeliyiz, varlığımızı nasıl koruyabiliriz, nereye ulaşmak istiyoruz gibi bu tarz sorular, her işletme için öncelikle cevaplanması gereken sorulardır.⁷⁴

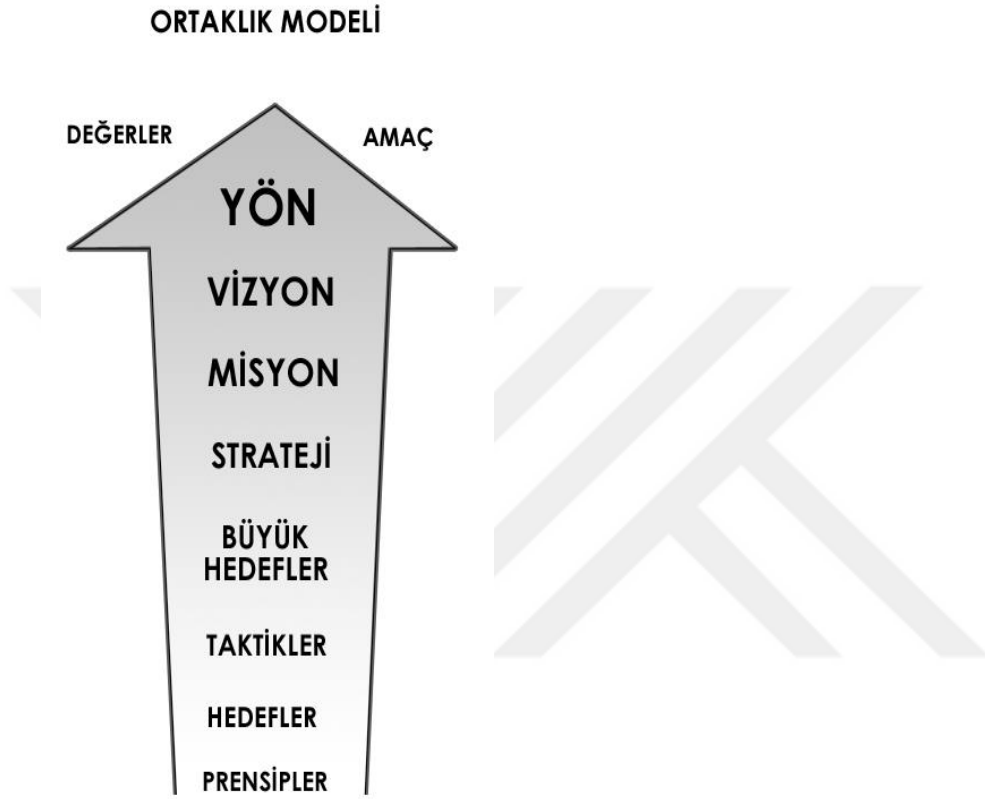
⁷²Armin Klein, **Kultur-Marketing: Beck-Wirtschaftsberater, Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe**, München, Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001, s.106.

⁷³ Arman Kırım, **Mor İneğin Akıllısı: İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı**, Sistem Yayıncılık, s.11, 20.12.2014.

⁷⁴ Fredmund Malik, **Management: Das A und O des Handwerks**, Frankfurt/Main, Campus Verlag, 2007, s.166.

Aşağıda Şekil 7’da Kurum için Ortaklık Modeli yer almaktadır.⁷⁵

Şekil 7: Ortaklık Modeli



Kaynak: Ahmet Şerif İzgören, **Organizasyonunu Yaratmak**

Vizyon-misyon belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Kurumun görüşü, görünüşü, varılmak istenen yer ve dışarıdan bakıldığında kurumun olması istenen yeri (vizyon)
- Kurumun ana amacı, edindiği ana görev, üstlenilen sorumluluklar ve değerler ile amaçların, politikaların rehberi (misyon) sonucunda ve ortak değerler ışığında kurumsal stratejiler belirlenmelidir.⁷⁶

⁷⁵ Ahmet Şerif İzgören, **Organizasyonunu Yaratmak**, İş ve Yönetim Serisi 9,'y.y', Türkiye, Elma Publishing, 2001, s.33

⁷⁶ Laurie J. Mullins, **Essentials of Organizational Behavior**, London, British Library Cataloguing in Publication, 2006, s.352.

Misyon, organizasyonların tüm amaçlarının genel bir ifadesi iken, vizyon organizasyonun gelecekteki istenilen durumu üzerinde durur.⁷⁷

Vizyon, bir durumla ilgili motive eden, pozitif ifade edilmiş bir düşüncedir. Vizyonla, organizasyonunun gideceği yön belirlenmektedir. Vizyon, gelecekte nerede ve ne şekilde olunması istendiğini kararlaştırır. Yani vizyon, bir işletmenin ekonomik hedeflerinden daha fazlasını kapsamaktadır.

Misyon, vizyonu hayata geçirme şeklidir. Böylece işletmenin görevini somutlaştırır. Misyon, belirli değerlerin ifadesi ve dışavurumudur.

Motivasyon, belirli hedeflere ulaşmak için motor ve itici güç görevi görmektedir ve insanların veya işletmenin davranışlarını belirlemek için, değişik motifler içerebilir.

Strateji, somutlaştırılmış hedeflerin uzun vadeli, planlı çalışmasıdır.

Sonuç olarak; Vizyon bir işletmenin kalbidir. İtici güç buradan çıkar ve organizasyonun ritmi ve gidiş yönünü belirler. Organizasyonun diğer tüm aktiviteleri ve faaliyetleri vizyondan türemektedir.⁷⁸

Misyon oluşturulurken dikkat edilmesi gereken noktalardan biri misyon ifadesinin anlaşılır ve kısa olmasıdır. Bunun yanı sıra:

- Sürekli gözden geçirmemek için olabildiğince kapsamlı,
- Hedefleri ve programları anlaşılabilir yapabilmek için olabildiğince detaylı,
- Organizasyon içinde de planlama, yönetim ve kontrol aracı olmalıdır.

Bu tanım, kurumun bütün kaynaklarını belirli bir noktaya, güçlerin merkezde toplanmasına yönlendirmektedir. Güçlerin merkezde toplanması önemli gelişmelerle,

⁷⁷ Laurie J. Mullins, **Essentials of Organizational Behavior**, London, British Library Cataloguing in Publication, 2006, s.352.

⁷⁸ [akademie.de, Gründen im Team? Auf die Unternehmensvision kommt es an!](http://akademie.de/wissen/unternehmensvision-entwickeln/bedeutung), akademie.de/wissen/unternehmensvision-entwickeln/bedeutung 05 Mayıs 2012.

fırsatlarla ve risklerle ilgili kişileri duyarlı yapar. Çalışanlarda bulunması gereken nitelik konusunda karar verir, onların motivasyonlarını yükseltir ve bölümlerin ve faaliyetlerin koordinasyonu destekler. Böylece misyon ifadesi, organizasyonun ve üyelerinin kendi yollarını bulabileceği ve kendilerini ölçebileceği bir ölçek olma özelliği taşımaktadır.⁷⁹

Bir kültür organizasyonu için oluşturulacak misyon tanımlaması, bir kerelik bir oturumda ya da görüşme sonunda pek yapılamaz. Bu, çok sabırla yürütülmesi gereken, birkaç ay sürebilen zorlu bir süreçtir. Bu nedenle de konuların adım adım ele alınması gerekmektedir.⁸⁰

- Misyon tanımlaması için ilk önce işe yarayacak her türlü kaynakların belirlenmesi, tanımlanması ardından da belgelenmesi gerekir. Sözle ifade edilmeyen talepler ve organizasyon kültürü, kurumu içten içe etkileyen mitler ve normlardır. Tüm bunlar süreci gerçekleştirmek ve bir sonuca varmayı güçleştirmektedir. Bu nedenle de, kurum dışından bir moderatör'ün yardımına başvurulmasında fayda vardır. Moderatör'ün, olabildiğince tarafsız ve duygu kontrolü yüksek olmalıdır ve aynı zamanda da farklı bilişsel ve özellikle duygusal yaklaşımları ortaya çıkartarak verimli bir çalışmayı sevk etmesi gerekmektedir.
- Belirlenen hedefler olabildiğince net tanımlanıp yazılmalıdır. Çalışırken de anahtar kelimeler çıkartılmalıdır ki zamanla gereksiz kelimeler elenip sadece güçlü temel kavramlar geriye kalsın.
- Son olarak, bu temel kavramların mantıksal ve anlaşılır söz dizimsel yapıya oturtulması gerekmektedir. Yani bir cümle ya da maksimum üç cümle de yazılması gerekir.⁸¹

Yani örgüt misyonu “ paylaşılan değerler” veya “ortak inançlar” demektir. Bir işletmenin hayatta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için bütün politikalarını

⁷⁹Armin Klein, **Kultur-Marketing: Beck-Wirtschaftsberater; Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe**, München, Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001, s.102.

⁸⁰A.e., s.107.

⁸¹A.g.e.,**Kultur-Marketing:Beck-Wirtschaftsberater; Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe**, s.108.

içeren bir dizi sağlam inancının olması ve bu inançlara da sıkı sıkıya bağlı kalınması gerekmektedir. Bir işletmenin değişen dünyayla başa çıkabilmesi için inançlarının dışında her şeyi değiştirmeye hazır olması gerekmektedir. Eğer misyon tanımını kısaca özetlersek:

- “Misyona uzun dönemli bir amaçtır.
- Misyona hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz.
- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır.
- Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir.
- Misyona işletmenin içine değil dışına yöneliktir.
- Misyona örgüte özgüdür ve özeldir.”⁸²

1.2.4. Kurumsal Değerler ve Hedefler

Değerlerden, temel duruşlar, normlar ve değer yargıları anlaşılmaktadır. Bunlar, değişik kaynaklardan oluşan, etik, dinsel inançlar ve yöneticinin edindiği tecrübeler ile karakterize edilebilirler. Bir işletmenin kültürünü, geçmişten gelen değerler, normlar, gizli kalan ve sadece çalışanların davranışlarından anlaşılan değerler sistemi oluşturmaktadır.⁸³ Değerler her toplumun ahlaki kültürüne aittir ve bir toplumda değer verilen kişisel, maddi, manevi, dini, ahlaki değerleri kapsar.⁸⁴

- Kişisel değerler: Bir başkasında saygı duyduğunuz her şey.
- Maddi değerler: Para, güç, mal.
- Manevi değerler: Bilgelik.
- Dini değerler: İnanç.
- Ahlaki değerler: Sadakat.

⁸² Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 2.bsk., İstanbul, Beta Yayın 1996, s.42-43.

⁸³ Armin Klein, **Kultur-Marketing: Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe**, München, Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001, s.105.

⁸⁴ Sasa Bosancic, **Werte, Normen und Rollen**, Lehrstuhl für Soziologie, Grundkurs Soziologie 27.11.2007.
philso.uniaugsburg.de/lehrtstuehle/soziologie/sozio1/medienverzeichnis/Bosancic_WS_07_08/GK_Di_PP_Werte.pdf, 13 Nisan 2012.

Strateji, kurum ile çevreyle arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin gideceği yönü ve işletmenin amaçlarını belirler. Bu belirlenmiş amaçların gerçekleşebilmesi için faaliyetleri tespit eder, örgütü yeniden düzenler ve gerekli kaynakları bulur. Yani, bir kuruluşun hangi sahalarda faaliyet göstereceği, hangi araçlarla hangi amaca ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavramdır.⁸⁵

Organizasyon yapısı, yönetimin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olabilecek bir araçtır. Çünkü hedefler örgütün genel stratejisinden türemiştir. Yapı ve stratejinin birbirleri ile iç içe olması gerektiği konusu sadece teoride mümkündür. Pratikte yapı stratejiyi takip etmelidir.

Organizasyonel yapı, görevlerin nasıl formal olarak bölündüğünü, gruplandığını ve koordine edildiğini tanımlar. Yöneticilerin, bir işletmenin organizasyon yapısını oluştururken temel alabilecekleri aşağıda verilen altı adet anahtar faktör bulunmaktadır.⁸⁶

Bunlar;

- uzmanlaşma,
- departmanlaşma,
- emir- komuta zinciri,
- kontrol alanı,
- merkezileştirme ve adem-i merkeziyet derecesi,
- formalizasyonlardır.

1.2.5. Merkezileşme ve Uzmanlaşma

Bazı organizasyonlarda, tepe yönetici tüm kararları alır. Alt düzey yöneticiler ise sadece tepe yöneticisinin direktiflerini yürütürler. Bu tarz bir organizasyon bir hayli merkeziyetçidir. Bazı organizasyonlarda ise karar verme aşağıya doğru, yani eyleme en yakın olanlara alt düzey yöneticilere doğru itilmiştir. Bu tarz bir yönetim

⁸⁵ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 2.bsk., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996, s.98-99. 14 Nisan 2012.

⁸⁶ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizasyonel Behavior**, Pearson Education International, 2009, s.553.

adem-i merkeziyettir. Merkezileşme terimi karar verme derecesini ve kararın da tek bir noktada yoğunlaştığını gösterir. Böyle bir konsept sadece formal yetki içerir. Yani özünde karar verme sadece bir kişinin elindedir. Eğer tepe yöneticileri, organizasyonun anahtar kararlarını genellikle alt düzey personellerinin yardımını az ya da hiç almadan oluşturlarsa, merkezileşmeden bahsedilir. Bunun tersi, ne kadar alt düzey personel karar verme konusunda katkı sağlarsa ve bu konuda da desteklenmişse, bir o kadar adem-i merkeziyet sağlanmıştır. Adem-i merkeziyet uygulayan organizasyonlarda sorunlar daha çabuk çözülür. Çünkü daha fazla insan kararlara katılmaktadır. Yeni çalışma yöntemlerinde, organizasyonları daha esnek ve tutarlı hale getirmek için adem-i merkeziyete doğru belirgin bir eğilim görülmektedir.⁸⁷

İş uzmanlığı, organizasyonun amacını gerçekleştirmek için, işin bölümlere ayrılması ve bu işlerin insanlara adapte edilmesine denir. Bu terim ilk kez yirminci yüzyılın başlarında Henry Ford tarafından ortaya atılmıştır.⁸⁸ Bugün ise örgüt faaliyetlerini bölümlere ayırma derecesini tarif edebilmek için, iş uzmanlığı ya da iş bölümü terimleri kullanılmaktadır. İşte uzmanlaşma, işin bütününün tek bir kişi tarafından değil, bütün bir işi bölümlere ayırarak ve işin her bir bölümünün farklı kişilere verilerek yaptırılmasıdır. Burada önemli olan, faaliyetin bir parçası olarak uzmanlaşmaktır, işin tümünü yürütmek değildir.

İş bölümü üç şekilde karşımıza çıkabilir.

- 1- İşler farklı kişisel uzmanlık alanlarına bölünebilir (Örneğin hesap uzmanı, mühendis, bilim adamı, fizikçi gibi).
- 2- İşler değişik faaliyetlere bölünebilir. Örneğin, üretim tesisleri işlerini her zaman imalat ve montaj olarak ikiye ayırırlar, çalışanlarda da bu görevlerden birini seçmesi beklenir. Bu durum horizontal (yatay) uzmanlaşma olarak da tanımlanır.

⁸⁷ Stephen P. Robins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, New Jersey, Pearson Education International, 2009, s.558.

⁸⁸ A.e., s.553.

- 3- İşler, (yetki düzeyine göre bölünebilir) vertikal (düşey) düzlemde de ayrılabilir. En düşük düzey yöneticiden en yüksek düzey yöneticiye kadar tüm organizasyonların yetki hiyerarşisi bulunur.⁸⁹

1.2.6. Fonksiyonelleşme ve Formalizasyon

Fonksiyon esasına dayanan organizasyonlarda, işler ve görevler özelliklerine göre bir araya getirilirler. Örneğin muhasebe ile ilgili işler bir araya, pazarlama ile ilgili işler bir araya getirildiği gibi.⁹⁰ Fonksiyonel departmanlaşma, çalışılmış ve geliştirilmiş ilk sistem olduğundan geleneksel veya klasik departmanlaşma olarak da bilinir. Bu sistem çok büyük olmayan organizasyonlar tarafından hala yaygın olarak kullanılmaktadır. Fonksiyonel departmanlaşma, organizasyonları bölümlere ayırma sürecidir. Her bölümün açıkça tanımlanmış farklı görevleri ve sorumlulukları bulunur. Bir işletmenin geleneksel fonksiyonel departmanları; üretim, pazarlama ve finansdır. Bunlar her işletmenin hedeflerine ulaşması için gerçekleştirmeleri gereken aktiviteler ya da fonksiyonlardır.⁹¹

Şirket sahipleri, organizasyon daha küçükken birçok iş rollerini üstlenebilmektedirler. Fakat organizasyon büyümeye başladığında görevler çoğalmakta ve kişilerin üzerine aşırı bir iş yükü binmektedir. Bu sebepten dolayı, uzmanlaşmış roller geliştirilip, işleri bölümlere ayırma zorunluluğu doğmaktadır. Bir kişinin bir role atanması uzmanlaşmanın ve yatay farklılaşmanın başlangıcıdır. Bu süreç böyle devam ederse bunun sonucunda fonksiyonel yapı oluşur. Yani bir grup insanın ortak beceri ve uzmanlıkları veya aynı kaynakları kullanmalarından dolayı yapılan bir tasarımdır.⁹² Fonksiyonel yapı yatay farklılaşmanın temel dayanağıdır. Temel hedeflere ulaşabilmek için, fonksiyonlar içinde organizasyon gruplarının

⁸⁹ James L. Gibson, John M. İvancevich, James H. Donnelly Jr.,v.d., **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, 13 bsk, New York, Mc-Graw Hill Education, 2009, s.396-397.

⁹⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12. bsk., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2010, s.215.

⁹¹ Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri, **Management: Individual and Organizational Effectiveness**, 2.bsk., New York, Harper & Row, Publishers, 1985,s.312-313.

⁹² Gareth R. Jones, **Organizational Theory, Design, and Change**, 4.bsk., New Jersey, Pearson Education, 2004, s.160.

görevlerini etkilerini artırmak gerekmektedir. Bir örgütün yapısındaki giderek karmaşıkleşan görev gereksinimlerine karşı farklı fonksiyonlar ortaya çıkmaktadır.⁹³

Örgüt içinde işlerin standartlaşma derecesine formalizasyon denir.⁹⁴ Mekanik organizasyon yapısında yetki ve sorumlulukları, iş-iş ve iş-insan ilişkileri, çalışanların fonksiyonları, detaylı bir şekilde tanımlanmıştır. Bu belirleme, genellikle organizasyon şemaları ve organizasyon el kitapları şeklinde bir belge ile olmaktadır ve bu belgelerin hazırlanmasına “formalleşme” ve neticesinde ortaya çıkan yapıya “formal” organizasyon” adı verilmektedir.⁹⁵

Formalizasyonun yüksek olduğu örgütlerde detaylı iş tanımları, birçok örgütsel kural ve iş süreçleri hakkında açıkça tanımlanmış yönetmelikler bulunmaktadır. Formalleşmenin az olduğu örgütlerde ise, işe ilişkin davranışlar nispeten programlanmamıştır ve iş görenlerin işlerinde kişisel karar verme özgürlükleri çok geniştir.⁹⁶

⁹³ Gareth R. Jones, **Organizational Theory, Design, and Change**, 4.bsk., New Jersey, Pearson Education, 2004, s.161.

⁹⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizasyonel Behavior**, New Jersey, Prentice Hall, Inc. 2009, s.558-559.

⁹⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12. bsk., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2010, s.214.

⁹⁶ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Prentice-Hall International, Inc., 1994, s.244-245.

İKİNCİ BÖLÜM:

MİLLİ SARAYLARIN KURUMSAL GEÇMİŞİ VE YAŞANAN DEĞİŞİMLER

2.1. MİLLİ SARAYLARIN KURUMSAL GEÇMİŞİ

Batılama politikalarının neticesi ve devamı olarak 1839 yılında Tanzimat fermanı, 1856 yılında da Islahat fermanı ilan edilmiştir. Bu süreçlerin devamı olarak 1876 yılında Osmanlı İmparatorluğunun batılı anlamda ilk yazılı Anayasası olan Kanun-i Esasi kabul etmiştir. Bu yeni yasa bir Meclisi Umum-i yani Genel Meclis kurulmasını öngörüyordu.

Bu bölümde Meclis örgütlenme süreci, İstisnai Memuriyet Uygulamaları süreci ve Milli Sarayların Değişim gerekçeleri anlatılmıştır.⁹⁷

2.1.1. Milli Sarayların Kurumsal Tarihçesi

Ülkemizde parlamento olgusu ve onun idari teşkilatının gelişimi, batılı ülkelerde olduğu gibi değişik süreçlerden geçerek ve dünyadaki gelişmelerle paralel bir süreç izleyerek ortaya çıkmıştır. Parlamento olgusu, 1839 yılında Tanzimat Fermanı'nın ilan edilmesi ile batıya açılma politikalarının bir devamı olarak kendini göstermiştir. 1856 yılında Islahat Fermanının ilanı ile birlikte batılama çabaları sürmüş ve bunun sonucunda da 23 Aralık 1876 yılında Osmanlının batılı anlamda ilk yazılı Anayasası olan Kanun-i Esasi ilan edilmiştir. Kanun-i Esasi, Heyeti Ayan ve Heyeti Mebusan olmak üzere bir Meclisi Umum-i (Genel meclis) kurulmasını öngörüyordu.

Türk Parlamento tarihinde idari yapılanmaya ilişkin kuralları içeren ilk düzenleme 13 Mayıs 1877 tarihli Heyet-i Mebusan Nizamname-i Dâhilisi dir. Bu Nizamname ile idari yapı ve personel yapısı belirlenmiştir. Bunun devamı olarak bu nizamname ile benzer hükümler içeren Heyet-i Ayan Nizamname-i Dâhilisi, 18 Eylül 1877 tarihinde çıkarılmıştır. Mayıs 1877 tarihli ilk nizamname çeşitli tarihlerde

⁹⁷ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1. “**Kurumsal Tarihçe**”, s.17, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf , 05 Şubat 2011

değişikliğe uğramış ve tüm bu değişiklikler sonucu 1916 yılında Meclis-i Mebusan İdare-i Dâhiliye Nizamnamesi olarak kabul edilmiştir.⁹⁸

13 Mayıs 1877 tarihli Nizamnameye göre Meclis-i Mebusanda idari yapı (Meclis Hidemat-ı Dâhiliyesi):

- “Meclis-i Mebusan Başkâtibi ile buna bağlı kavanın (kanunlar) Zabıt ve Evrak Müdürlüklerir
- Muhasebe Müdürlüğü ile buna bağlı Veznedarlık
- Encümen-i Mahsusaya bağlı Kütüphane Memurluğundan oluşmuştur.”⁹⁹

İlk olarak 23 Nisan 1920 tarihinde açılan Türkiye Büyük Millet Meclisi, kendi idari yapısını oluşturmak üzere, 26 Nisan 1920’de bazı değişikliklerle Heyet-i Mebusan’ın 1916 tarihli nizamnamesini kabul etmiştir. TBMM’nin bu ilk nizamnamesinde Meclis idari hizmetlerinin teşkilatlanması, bu teşkilatlanma kapsamındaki organlar ve görevli personel ile bunların görev ve yetkileri düzenlenmiştir.¹⁰⁰

Buna göre Meclis’in İç Hizmetleri:

- “Meclis Başkâtipliği ile kendisine bağlı Kanunlar Kalemi, Tutanak, Evrak Müdürlükleri ve Matbaa Memurluğunu,
- İdare ve Muhasebe Kalemi Müdürlüğü, ile ona bağlı Veznedarlık ve Daire Memurluklarını
- Encümen-i Mahsusa’ ya bağlı Kütüphane Memurluğunu içermektedir.”

⁹⁸ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1. “**Kurumsal Tarihçe**”, s.17, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf , 05 Şubat 2011.

⁹⁹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1. “**Kurumsal Tarihçe**”, s.17, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf , 05 Şubat 2011.

¹⁰⁰ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1. “**Kurumsal Tarihçe**”, s.17, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf , 05 Şubat 2011.

Meclis kadrosunda ayrıca;

- “Milli Meclis Muhafız Komutanlığı (Meclis-i Milli Kuvva-i Muhafaza Kumandanlığı) ve buna bağlı Polis Kuvvetleri Baş komiserliği (Zabıta Heyeti Serkomiserliği) ile Posta Telgraf ve Telefon Müdürlüğünün de kurulduğu görülmektedir.”¹⁰¹

Başkatıplığe bağlı Kanunlar Kalemi Müdürlüğünün alt örgütlenmesinde:

- “Encümenler,
- Genel Kurul (İctimat-ı Umumiye) ve
- Merkez İşleri (Umur-i Merkeziye) birimleri.”

Başkatıplığe bağlı Tutanak Kalemi Müdürlüğünde:

- “Tutanak Mümeyyizliği ve
- Mukabele (okuma) Mümeyyizliğinin var olduğu görülmektedir.”¹⁰²

Kanun düzeyindeki ilk düzenleme 14 Haziran 1934 tarihinde 2512 sayılı “Türkiye Büyük Millet Meclisi Memurlarının Teşkilat ve Vazifeleri Hakkındaki Kanunu” ile çıkmıştır.

1934 tarihli yasaya göre:

- “Umûmi Kâtiplığe bağlı Kanunlar Kalemi, Zabıt Kalemi, Evrak Kalemi ve Matbaa Müdürlüğü;
- İdare Amirlerine bağlı Muhasebe, Daire, Posta ve Telgraf ile Milli Saraylar Müdürlükleri;
- Bütçe Encümenine bağlı Bütçe Encümeni Başkâtiplığı
- Kütüphane Encümenine bağlı Kütüphane Müdürlüğü biçiminde düzenlenmiştir.”¹⁰³

9 Ocak 1950 tarihinde 5509 sayılı “Türkiye Büyük Millet Meclisi Memurları Teşkilatı Hakkında Kanun” kabul edilmiştir. İdari yapıdaki teşkilatlanma sistemi o

¹⁰¹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1. “**Kurumsal Tarihçe**”, s.18, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf , 05 Şubat 2011.

¹⁰² Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1. “**Kurumsal Tarihçe**”, s.18, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 05 Şubat 2011.

¹⁰³ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1. “**Kurumsal Tarihçe**”, s.18, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 05 Şubat 2011.

dönemin ihtiyaçlarına göre büyük ölçüde korunmuştur. Başkan ve Başkanlık altında örgütlenen model İdari örgütlenme model kullanılmaya devam etmiştir.

TBMM'nin İdari Örgütlenmesi:

- “Başkanlığa bağlı Hususi Kalem Müdürlüğü,
- Genel Kâtipliğe bağlı Kanunlar Müdürlüğü, Tutanak Müdürlüğü, Zat ve Kâğıt İşleri Müdürlüğü ve Basımevi Müdürlüğü;
- İdareci Üyeler Kuruluna bağlı Saymanlık Müdürlüğü, Daire Müdürlüğü, Posta ve Telgraf Müdürlüğü, Milli Saraylar Müdürlüğü;
- komisyonlara bağlı Bütçe Kalemi Müdürlüğü ve Kâtiplik Müdürlüğüdür.”¹⁰⁴

27 Mayıs 1960 askeri müdahalesi ile Anayasa ve TBMM feshedilerek Kurucu Meclis adı altında Milli Birlik Komitesi ve Temsilciler Meclisinden oluşan yeni bir Meclis oluşturulmuştur. Kurucu Meclis'in 6 Ocak 1960'ta çıkardığı içtüzükle diğer her bir meclisin çalışmalarını bağımsız olarak kendi içtüzüklerine fakat ortak çalışmalarını ise Kurucu Meclis İktüzüğüne göre yapmaları karara bağlanmıştır. Kurucu Meclis müşterek idari işlerinin de Kurucu Meclis İdari Kurulu üyeleri olan Milli Birlik Komitesi Sekreterleri ile (birisi başkanvekili olmak üzere) Temsilciler Meclisi Başkanlık Divanının iki üyesi tarafından yürütülmesi karara bağlanmıştır. Bu olağanüstü dönemde yasama görevini yerine getiren Milli Birlik Komitesi, 5509 sayılı yasayı 5 Ocak 1961 tarihli ve 231 sayılı yasa ile değiştirerek meclis idari örgütlenmesinde yeni düzenlemelere gitmiştir. Bu yasanın ilk maddesi ile meclis idari örgütünün başkanlıklara bağlı müdürlüklerden oluşacağı, bu birimlere ait görevlerin ve bunların nasıl yerine getirileceğinin de Başkanlık Divanınca tespit edileceği hükme bağlanmıştır.¹⁰⁵

1961 Anayasası ise çift meclisli bir yapıya öngörmüş, bu yapı gereği TBMM ve Cumhuriyet Senatosu olmak üzere iki meclis oluşturulmuş ve akabinde Cumhuriyet Senatosu 27 Şubat 1963'te kendi içtüzüğünü kabul ederek

¹⁰⁴ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1. “**Kurumsal Tarihçe**”, s.18-19, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 06.Şubat 2011.

¹⁰⁵ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1. “**Kurumsal Tarihçe**”, s. 19, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 06 Şubat 2011.

Şu şekilde bir idari yapılanmaya gidilmiştir:

- “Başkana bağlı Özel Kalem ve Emniyet Grubu;
- İdare amirlerine bağlı Saymanlık, Levazım ve Daire Müdürlükleri;
- Genel Sekreterliğe bağlı komisyon, müdür ve sekreterlerini içeren Kanunlar,
- Tutanak, Personel, Arşiv, Basım ve Evrak Müdürlükleri,
- Komisyonlara bağlı Bütçe ve Kitaplık Müdürlükleri ve Doktorluk.”¹⁰⁶

Fakat bu teşkilatlanma yapısında yer alan bazı birimlerin kurulamaması neticesinde bir takım hizmetlerin Millet Meclisi idari birimince yerine getirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Siyasi partilerdeki görüş ayrılıkları Millet Meclisi İçtüzüğü’nün 12 yıl gecikmesine sebep olmuş, bunun neticesinde hazırlanan tüzük ancak 5 Mart 1973 tarihinde yürürlüğe konulabilmiştir. Oysa Cumhuriyet Senatosu İçtüzüğü çok kısa bir sürede hazırlanıp mutabakatla yürürlüğe konulabilmiştir. Üzerinde mutabakata varılan Millet Meclisi İçtüzüğü’nün 147. maddesi, idari teşkilatlanmaya ilişkin Millet Meclisi iç hizmetlerinin kanunlara ve bu içtüzüğe bağlı olarak yürütüleceğini; Başkanlık Divanının da Anayasa, kanunlar ve içtüzüğe uygun olmak şartıyla Millet Meclisinin iç hizmetlerine ilişkin bağlayıcı kararlar alabileceğini hükme bağlamıştır. Bu çerçevede, 1950 senesinde çıkarılan 5509 sayılı yasanın öngördüğü idari yapılanma esasları ve 1961 anayasası ile oluşturulan ikili meclis yapısının getirdiği idari yapılanma 13 Ekim 1983 tarihinde 2919 sayılı Yasanın yürürlüğe girmesine kadar yürürlükte kalmıştır.¹⁰⁷

Meclis idari hizmet birimleri ülkemizde parlamentonun ortaya çıkışından itibaren Genel Kâtiplik, İdareci Üyeler Kurulu ve Komisyonlara bağlı müdürlükler şeklinde dağınık bir biçimde örgütlenmiş, fakat bunların tümü 1960 sonrasında Genel Sekreterliğe bağlı müdürlüklere dönüştürülerek idari yapı yeniden şekillendirilmiştir. 12 Eylül 1980 askeri müdahalesinden sonra oluşturulan ve TBMM’nin yasama görev

¹⁰⁶ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1., “**Kurumsal Tarihçe**”, s.19, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 06. Şubat 2011.

¹⁰⁷ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1., “**Kurumsal Tarihçe**”, s. 19, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 06 Şubat 2011.

ve yetkisine sahip Milli Güvenlik Konseyi 25 Eylül 1980 tarihinde T.C. Milli Güvenlik Konseyi Yasama Görevleri İçtüzüğünü çıkartarak Millet Meclisi idari teşkilatı ile Cumhuriyet Senatosu idari teşkilatının Milli Güvenlik Konseyi Genel Sekreterliğine bağlanmasını kararlaştırmıştır. Milli Güvenlik Konseyince oluşturulan Danışma Meclisi, 21 Kasım 1981 tarihinde Danışma Meclisi İçtüzüğünü çıkararak çalışma usul ve esasları ile Danışma Meclisi idari teşkilatlanmasını belirlemiş, 14 Haziran 1983 tarihinde de Bütçe Plan Komisyonunda bir alt komisyon kurularak TBMM Genel Sekreterliği Teşkilatına ilişkin çalışmalara başlanmış ve bu çalışmalar sonucu oluşturulan kanun teklifi de gerekçeleriyle birlikte Milli Güvenlik Konseyine gönderilmiştir. Bu kanun teklifinin gerekçesinde, hiyerarşik kademeleri bozulan TBMM idari teşkilatının da bütün kamu kurum ve kuruluşlarının yeniden teşkilatlanmaya tabi tutulduğu bir dönemde bu çalışmalara uygun olarak yeniden örgütlenmesi gerektiği ve kamu kuruluşlarında oluşturulan yeni kademelenmeye benzer bir biçimde Meclis hiyerarşisinin yeniden düzenlenmesinin idarede bütünlük sağlanması açısından yararlı olacağı belirtilmiştir. Danışma Meclisi'nce de uygun görülen ve TBMM'nin idari yapısını düzenleyen bu kanun teklifi, 13 Ekim 1983 tarihinde 2919 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu adı altında yürürlüğe girmiştir. Bu yasa ile daha fazla hiyerarşik kademeyi içeren yeni bir örgütlenme modeli benimsenmiş ve daha önce müdürlüklerin temel hizmet birimleri olduğu örgütlenme modeli terk edilmiştir¹⁰⁸ Son olarak da 1 Aralık 2011'de, artık yetersiz kalan ve çağın gereklerine cevap veremeyen bu model terk edilerek, 6253 sayılı "Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı" Kanunu ile örgütün ihtiyacı olan yeni teşkilat modeli yürürlüğe sokulmuştur.¹⁰⁹

Tarihsel gelişim olarak incelendiğinde 18 Ocak 1925 yılında çıkarılan 1371 sayılı yasa ile millete devir edilen emvali menkul ve gayri menkulenin (taşınır ve taşınmaz malların) tespit ve muhafazası için bir nizamname düzenlenmiştir. Bu yasa ile Milli Saraylara bağlanan bütün Saray, Köşk ve Kasırlar, Milli Saraylar

¹⁰⁸ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1. "Kurumsal Tarihçe", s. 20, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 06 Şubat 2011.

¹⁰⁹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **İdari Teşkilat Kanunu**, Kanun no: 6253, Kabul Tarihi: 01.12.2011, Resmi Gazete Tarihi: 18/12/2011- Sayı: 28146, Yedinci Bölüm, "Değiştirilen ve Yürürlükten Kaldırılan Bölümler, Değiştirilen Hükümler", 41.Madde, (3), <http://www.tbmm.gov.tr/genser/6253.pdf>, 08 Temmuz 2013.

Müdürlüğüne tespit ve muhafaza edilmek üzere bağlanmıştır. Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilatı tarafından bugün yürütülmekte olan görevler, Meclisinin açılış tarihi olan 23 Nisan 1920’den Türkiye Büyük Millet Meclisi Dâhili Nizamnamesinin kabul edildiği 2 Mayıs 1927 tarihine kadar Meclis-i Mebusan Başkâtipliği tarafından yürütülmüş, bu tarihten sonra ise birimin adı Kâtib-i Umumi olarak değiştirilmiştir. Bu birim 12 Mart 1934 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlık Divanı’na çıkartılan yeni bir yönetmelikle, Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne bağlı Milli Saraylar Müdürlüğü, yönetimindeki tesislerin idare, bakım ve korunmasıyla görevlendirilmiştir.¹¹⁰ 2 Mayıs 1927’de Türkiye Büyük Millet Meclisi Dahili Nizamnamesini adı altında kendi çalışma İçtüzüğünü çıkaran Meclis, yönetsel örgütlenme ilkelerini belirlemiştir. Fakat bu nizamnamede, örgütlenme anlamında, sistemi yeni baştan ele alacak nitelikte değişikliklere gidilmediği görülmektedir.

2.1.2. Milli Sarayların İstisnai Memuriyet Uygulamaları

Atama bakımından diğer memurluklar için gereken bazı şartlardan muaf tutulmuş kamu görevlerine “istisnai memurluklar” denmektedir. Kamuoyunda “sınavsız ve şartsız atanabilecek kadrolar” olarak da bilinen bu tür bir memuriyetin kapsa ve genel memuriyetten farklı yönleri pek bilinmemektedir.

Tümü istisnai memuriyet olan kadroları ile devletin temel organlarından olan Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM), kamu kurum ve kuruluşları arasında ayrı, özel konum ve kadro yapısında bulunmaktadır. Bu kavramdan ilk kez 1929 yılında çıkartılan 1452 sayılı Memur Kanunu’nda bahsedilmektedir. Bu kanunun 7.ci maddesi, Umumi müfettişlik, Valilik, elçilik, Riyaseti Cumhur Dairesi Memurini, Hukuk müşavirleri, Kalemî mahsus müdürlükleri ve Mütercimleri kamu görevi için öngörülen şart ve sınırlamaların dışında bırakarak atanabileceklerini belirterek adını koymadan istisnai memuriyet uygulamasını başlatmıştır. O tarihte daha sonradan istisnai memuriyet olarak adlandırılacak bu kadrolar içerisinde Meclis kadroları bulunmamaktadır. 1960 ihtilali sonrası ara dönemde çıkarılan 231 sayılı Kanunun 4.

¹¹⁰ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1., “**Kurumsal Tarihçe**”, s.18 tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 06. Şubat 2011.

Maddesiyle, Parlamento memurlukları da istisnai memuriyet kapsamına alınmıştır.¹¹¹

14.07.1965 tarihinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) çıkmıştır. Kamu personel düzenini kurmayı amaçlayan bu kanun, yıllar içinde geçirdiği onca değişikliğe karşın ilke ve kurallarıyla günümüzde de geçerliliğini sürdürmektedir. DMK, genel memurluklardan ayrı tutulan statünün adını koymuş, kanunda “Atanma” bölümünde “İstisnai Memuriyet” başlıklı 59. maddede sayılan kadrolara, mevcut DMK’ın atama, sınavlar, kademe ilerlemesi ve derece yükselmesine ilişkin hükümlerine bağlı olmaksızın tahsis edilmiş derece aylığı ile memur atanabileceğini öngörmüştür. Statüye ilişkin diğer hususlar yasanın 60, 61, 70 ve 163. maddelerince düzenlenmiştir. İstisnai Memuriyet kadroları sıkça değişikliğe uğramış çoğunlukla yeni eklemeler yapmıştır. DMK’nın 59. Madde’nin ilk biçiminde, Parlamantonun tüm memurluklarının değil, yalnızca Özel Kalem Müdürlüklerinin, İstisnai Memuriyet kapsamında olduğu görülmektedir. Kanun tasarısı ile alakalı olarak Cumhuriyet Senatosu’nda yapılan görüşmelerde; sadece uzmanlık isteyen belli görevler için ayrıcalıklı statü oluşturulmasının uygun olduğu, birkaç kurumun tüm personelini kapsamaması gerektiği hususları ifade edilmiştir.

31.07.1970 tarihli ve 1327 sayılı DMK değişikliğinde, “Cumhuriyet Senatosu, Millet Meclisi” ibaresinden sonra “memurluklarına” kelimesi eklenmiştir. Böylelikle yazımdan kaynaklanan belirsizlik giderilmiş hangi kurum memurlarının bu statüden faydalanacağı açıkça belirtilmiştir. 59. maddenin tamamının yeniden yazıldığı 15.05.1975 tarihli ve 1897 sayılı DMK değişikliğinin Plan ve Bütçe Komisyonu Raporunda; Kanuna temel oluşturan Kanun Hükmünde Kararname (KHK) metninden amacı aşan bazı memurlukların çıkartıldığı belirtilmiştir. Genel Kurul görüşmelerinde yararlı görülen kişilerin atanması amacıyla ve getirilen düzenlemenin kötüye kullanılmaması için KHK metninde yer alan, belli unvanlar için sayısal sınırlama getiren fıkra Plan ve Bütçe Komisyon’unca çıkarılmıştır.

İstisnai Memuriyet Kadroları unvan ya da görevlere göre belli edilirken, kimi kurumların tüm kadroları, (TBMM Genel Sekreterliği Cumhurbaşkanlığı Genel

¹¹¹ Habip Kocaman, **Hukuki Tarihçesiyle İstisnai Memuriyet ve TBMM Örneği**, s.57-58, yasader.org/web/yasama/dergisi/2007/sayi4/Hukuki_Tarihcesiyle_Istisnai_Memuriyet.pdf, 01 Kasım 2012

Sekreterliği, MİT Müsteşarlığı) istisnai memuriyet kabul edilmiş, çoğu kurumların ise belli görevleri bu kapsama alınmıştır.¹¹²

İlk dönemlerinde İstisnai Memuriyet Kadrolarına DMK'nın atama, sınavlar, kademe ilerlemesi ve derece yükselmesine ilişkin hükümleriyle bağlı olmaksızın atama yapılabileceği söz konusu olmakla birlikte, meslek olarak düzenlenen Devlet memurluğunda kurulan sistem içine istisna olarak yerleştirilen bu görevlere atamada hiçbir koşulun aranmaması beklenemezdi. Nitekim DMK'nın "istisnai memurluklara" atanmada aranacak şartlar" başlıklı 60. maddesi, istisnai memurluklara atama şartlarını belirlemiştir. Maddenin ilk biçiminde istisnai devlet memurluklarına hangi kaynaklardan nasıl atama yapılacağı gösterilirken, atanılacak kadronun belirli bir sınıfın derecelerinden birinde bulunup bulunmamasına göre bir kısım şartlar ve farklı atanma biçimleri öngörülmektedir. Ancak, 31.07.1970 tarihli ve 1327 sayılı Kanunla yapılan değişiklikle bu kanuna tabi olan ya da olmayan kimselerin, yani memur olan ya da olmayan kişilerin 48. maddedeki kamu görevine girişte aranan genel şartları taşımaları halinde istisnai memuriyet kadroların atanabileceği belirtilerek diğer şartlar ve farklı biçimler kaldırılmıştır.¹¹³

23.12.1972 tarihli ve 2 sayılı KHK'nin 2. maddesi ile değiştirilen maddeden, aslında herkes anlamına gelen "bu kanuna tabi olan ya da olmayan" ibaresi çıkarılmış, kamu görevine giriş genel şartlarını taşımanın yeterli olacağı, ancak kuruluş kanunlarındaki özel hükümlerin saklı olduğu vurgulanmıştır. Buna göre istisnai memuriyet kadrolarına, halen ya da daha önce devlet memurluğunda bulunanların atanabileceği gibi, bu kadrolara atanmak yoluyla ilk kez devlet memurluğuna başlayabilmek de mümkündür. İstisnai kadrolarda devlet memurluğuna ilk kez başlayacaklarda, sınav şartı ile hizmet süresi aranmayacaktır. Ancak, özel kanun ya da yönetmeliklerde bu kadrolara atanabilmek için belli şartların öngörülmüş olması durumunda ilgililerde bu nitelikler aranacaktır.

¹¹² Habip Kocaman, **Hukuki Tarihçesiyle İstisnai Memuriyet ve TBMM Örneği**, s.59-62, yasader.org/web/yasama/dergisi/2007/sayi4/Hukuki_Tarihcesiyle_Istisnai_Memuriyet.pdf, 01 Kasım 2012.

¹¹³ Habip Kocaman, **Hukuki Tarihçesiyle İstisnai Memuriyet ve TBMM Örneği**, s.63, yasader.org/web/yasama/dergisi/2007/sayi4/Hukuki_Tarihcesiyle_Istisnai_Memuriyet.pdf, 01 Kasım 2012.

13 Ekim 1983 de çıkan 2919 sayılı teşkilat kanunu, personel hükümlerinin dördüncü maddesinde;

“Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği teşkilatının kadroları ekli cetvellerde gösterilmiştir ve bu kadrolarda çalışan personel hakkında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun istisnai memurluklarla ilgili hükümleri uygulanır.” denmiştir.

- Buradan anlaşılacağı üzere devlet memurluğuna kadrosunda bulunan memurlara istisnai memurluklar uygulanmış ve bu memurlara Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığının, istisnai memurluklara atanacak kişilerde aranacak özel şartlar ile atamalarda uygulanacak esaslar bir yönetmelikle belirlemiştir.¹¹⁴
- Atamalar: “Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreteri, Özel Müşavirler ile Özel Kalem Müdürü doğrudan Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği teşkilatının, diğer personeli ise, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterinin teklifi üzerine, Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı tarafından atanır. Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı atama yetkisinin uygun göreceği kısmını, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterine devredebilir.”¹¹⁵
- Yeni teşkilat kanununda atama esasları; “Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, TBMM Başkan Baş Müşavirleri, TBMM Başkan Müşavirleri ve Özel Kalem Müdürü doğrudan, diğer personel ise Genel Sekreterin teklifi üzerine TBMM Başkanı tarafından atanır. TBMM Başkanı, atama yetkisini Genel Sekretere devredebilir.” Yeni yasayla tepe yönetici kademelerine atanabilme kriterleri getirilmiştir.¹¹⁶

Milli Saraylardan Sorumlu Genel Sekreter Yardımcısı ve bu Genel Sekreter Yardımcısına bağlı başkanlıkların Başkanlığına atanabilmek en az on iki yıl kamu ve/veya özel sektörde çalışmış olmak şartı aranmaktadır. Başkan Yardımcılığına atanabilmek için ise gene en az on yıl kamu ve/veya özel sektörde çalışmış olmak zorunlu getirmekte ve bu süreye askerlikte geçen süreler dâhil olmaktadır. Bu süreler

¹¹⁴ Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu (Resmî Gazete ile yayımı: 18.10.1983 Sayı: 18195 Yayımlandığı Düstur: Tertip:5 Cilt:22, Sayfa:726,) **Kanun No. 2919**, Kabul Tarihi: 13.10.1983 ”Personel hükümleri”, Madde 4. s. 2, <http://tbmm.gov.tr/genser/2919.pdf>, 02 Kasım 2012.

¹¹⁵ Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu (Resmî Gazete ile yayımı: 18.10.1983 Sayı: 18195 Yayımlandığı Düstur: Tertip:5 Cilt:22, Sayfa:726,) **Kanun No. 2919**, Kabul Tarihi: 13.10.1983 ”Personel hükümleri”, Madde 5. s. 2, <http://tbmm.gov.tr/genser/2919.pdf>, 02 Kasım 2012.

¹¹⁶ Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilat Kanunu, **Kanun no: 6253**, Kabul Tarihi: 01.12.2011, (Resmî Gazete Tarihi: 18/12/2011- Sayı: 28146), Beşinci Bölüm, Personele İlişkin Hükümler, “Atama Esasları”, Madde 29- (1),(4), s. 11, tbmm.gov.tr/genser/6253.pdf, 08 Temmuz 2013.

hesaplanırken altı yılı aşmamak şartı ile yüksek lisans ve doktora geçen süreler tamamı dikkate alınır.

Diğer makamlara yani Milli Saraylardan Sorumlu Genel Sekreter Yardımcısı, Müzecilik ve Tanıtım Başkanlığı ile Restorasyon ve Teknik Uygulamalar Başkanlığına Başkan olarak atanabilmek için belirli branşlarda müzecilik, restorasyon ve tarih gibi alanlarda çalışmış veya bu alanlarda tecrübe sahibi olmak koşulu aranır.

Bir önceki yasada atama ile ilgili kriterler ve çerçeveler belirlenmediğinden istismara açık hale gelmişti. Bu durumu kaldırmak için atama yapma ile ilgili sınırlama getirilmiştir. Adil olabilmesi için yeni çıkarılan yasaya liyakat ve yarışma sınavı kavramları getirilmiştir. Bu durum çalışanlarda bir ümit oluşturmuş ve motivasyonu yükseltmiştir. İstisnai memuriyet ilk çıktığında gereklilikten dolayı oluşturulmuştur. Fakat zamanla bu değerli kadro siyasetin elinde oyuncak haline gelmiş iktidar bu önemli kadroyu gerekli gereksiz herkese dağıtmıştır. Bu yapı siyasetin baskısı ile yürütülmekteydi. Yeni çıkan yasa bu haksız rekabete sınırlamalar getirip liyakate dayalı personel alımını teşvik etmiştir. Şu anda Meclis Başkanı atama yetkisini elinde bulundursa da bu tür atamalar asgari düzeye çekilmiş durumdadır.¹¹⁷

2.1.3. Milli Sarayların Değişim Gerekçeleri

Ülkemizde parlamentonun ortaya çıkışından itibaren müdürlük temelinde örgütlenen Meclis İdari Hizmet Birimlerinin, Genel Kâtipliğe, İdareci Üyeler Kuruluna ve Komisyonlara bağlı müdürlükler şeklindeki dağınık örgütlenmesi, 1960 sonrasında idari yapı yeniden biçimlendirilerek Genel Sekreterliğe bağlı müdürlüklere dönüştürülmüştür.¹¹⁸

09 Ocak 1950 yılında çıkan 5509 sayılı “Türkiye Büyük Millet Meclisi Memurları Teşkilat Hakkındaki Kanun” muhtelif kanunlarla değişikliğe uğramış ve teşkilatın kadro ihtiyacı her seferinde bütçe kanunları ile düzenlenme yoluna

¹¹⁷ Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilat Kanunu, **Kanun no:6253**, Kabul Tarihi:01.12.2011,(Resmi Gazete Tarihi: 18/12/2011- Sayı:28146), Beşinci Bölüm, Personle İlişkin Hükümler, “Atama Esasları”, Madde 29- (1),(4), s.11, tbmm.gov.tr/genser/6253.pdf, 08 Temmuz 2013.

¹¹⁸ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010–2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1. “**Kurumsal Tarihçe**”, s.18-19, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 05 Şubat 2011.

gidilmiştir ve 5509 sayılı Kanunun 1983 yılına gelindiğinde adeta hiçbir hükmü yürürlükte kalmamıştır.¹¹⁹

Danışma Meclisince, 14 Haziran 1983 tarihinde Bütçe Plan Komisyonunda bir alt komisyon kurularak TBMM Genel Sekreterliği Teşkilatına ilişkin çalışmalara başlanmıştır. Bu çalışmalar sonucu oluşturulan kanun teklifi de gerekçeleriyle birlikte Milli Güvenlik Konseyine gönderilmiştir. Bu teklifin gerekçesinde, bütün kamu kurum ve kuruluşlarının yeniden teşkilatlanmaya tabi tutulduğu bir dönemde hiyerarşik kademeleri bozulan TBMM idari teşkilatının da bu çalışmalara uygun olarak yeniden örgütlenmesi gerektiği, kamu kuruluşlarında oluşturulan yeni kademelenmeye benzer biçimde Meclis hiyerarşisinin yeniden düzenlenmesinin idarede bütünlük sağlanması açısından yararlı olacağı belirtilmiştir. Hiyerarşik kademelerin bozulmasının sebepleri şunlardır.¹²⁰ Yeni Anayasa ile yapısı değiştirilen parlamentonun tek meclisli olması, kuruluş kanunun birçok değişikliğe uğramış olması, bütçe kanunları ile kadroları sürekli değiştirilen idari teşkilatın sıradüzeninin bozulması karşısında tüm kamu kurumlarının yeniden yapılanmaya gittikleri de göz önüne alınarak örgüt kanunun yeniden düzenlenmesi gerektiğini Millî Güvenlik Konseyi (MGK) üyesi Deniz Kuvvetleri Komutanı Oramiral Nejat Tümer'in imzasını taşıyan Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği teşkilatının kuruluşunu, görevini ve yönetim ilkelerini düzenleyen Kanuna dayanak oluşturan kanun teklifte belirtilmiştir.¹²¹

Danışma Meclisi'ne gönderilen bu kanun teklifi 13 Ekim 1983 tarihinde TBMM'nin idari yapısını düzenleyen 2919 sayılı "Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu" olarak yürürlüğe girmiştir. Bu yasa ile daha

¹¹⁹ **Milli Güvenlik Konseyi** (S. Sayısı: 689, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu Teklifinin Danışma Meclisince Kabul Olunan Metni ve Milli Güvenlik Konseyi İhtisas Komisyonu Raporu) (D.Meclisi:2/124;M.G. Konseyi:2/156) (D. Meclisi S Sayısı: 582), 6 Ekim 1983, "Genel Gerekçe" s.2, kanunum.com/files/2919-1-5.pdf, 03 Mayıs 2011.

¹²⁰ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1."**Kurumsal Tarihçe**", s.20, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 03 Mayıs 2011.

¹²¹ Habip Kocaman, **Hukuki Tarihçesiyle İstisnai Memuriyet ve TBMM Örneği**, s.73, yasader.org/web/yasama/dergisi/2007/sayi4/Hukuki_Tarihçesiyle_Istisnai_Memuriyet.pdf, 08 Eylül 2012.

önce müdürlüklerin temel hizmet birimleri olan örgütlenme modeli terk edilerek, daha fazla hiyerarşik kademeyi içeren yeni bir örgütlenme modeli benimsenmiştir.¹²²

13.10.1983 tarihinde TBMM'nin kuruluş, görev ve çalışma usul ve esaslarını düzenleyen 2919 sayılı Kanun, bir ara rejim olarak, yürürlüğe sokulmuştur. Bundan önceki yapı, müdürlükler ve bunlar arasında koordinasyonu sağlayan genel sekreter yardımcılıklardan oluşmaktaydı. Bu yeni teşkilat kanununa bakanlıklardaki yapıdan örnek alınmış TBMM Genel Sekreterliğine yeni bir hiyerarşik kademe, Daire Başkanlığı ilave edilmiştir. Daire Başkanlığı makamı hiyerarşik kademe sayısında bir kademe daha artmasına neden olmuştur. 1983 tarihinden bu yana ise, 30 yıllık Daire Başkanlığına dayalı örgütlenme modelinin süreçleri uzatmaktan ve gereksiz ara kademe oluşturmaktan öteye geçememiş ve aynı zamanda da Genel Sekreter Yardımcılıklarının üstlendikleri görevin benzer görev yaptıklarından kendisinden beklenen koordinasyon işlevlerini yeterince yerine getirememiştir. Küresel ve ülke içindeki gelişmeler teşkilat yapısında, 1983 tarihinden bu yana, tekrar bir reorganizasyona gidilmesi gerekliliğini doğurmuştur. Milli Saraylar yapısı değişikliğe gidilmesinin gerekliliğine dair sinyallerini artması sonucu TBMM Genel Sekreterliği'nin yeniden yapılandırmak amacıyla kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. İlk çalışma, 1990 yılında Bilkent Üniversitesinden bir grup akademisyene yaptırılmıştır. Projenin adı “Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilatını Değerlendirme ve Geliştirme Projesidir”. Bir diğer çalışma ise, 2004 – 2005 yıllarında TODAİE (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü) öğretim üyeleri ile TBMM personelinden oluşan bir grup tarafından çalışılmıştır. Bu grubun hazırladığı projenin adı da “Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Araştırma Projesidir”. Bu projeler çalışılmış ve tamamlanmış ancak uygulama imkânı bulamamıştır. TODAİE'nin çalışmalarında, teşkilat yapısındaki sorunlar belirtilmiş ve TBMM Genel Sekreterliği 2010 – 2014 Stratejik Planında hiyerarşik yapının azaltılması ile hizmet üretiminin hızlanacağı vurgulanmıştır. Bu

¹²² Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 – 2014**, Üçüncü Bölüm, 3.1. “**Kurumsal Tarihçe**”, s.20, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 05.Şubat.2011.

iki grubun dışında, kurumun kendi içinde de çalışmalar yapılmış ve kurumun ihtiyaçları belirlenmeye çalışılmıştır.¹²³

TBMM teşkilat kanunu ilk başlarda Milli Saraylar Daire Başkanlığı'nın ihtiyaçlarını karşılamaktaydı. Fakat zamanla teşkilatın başlarında kuruluş, amaç ve görevlerinin gerçekleştirilmesindeki işlevlerini yitirdiğinden, kurum ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanmaya başlamıştı. Yeni oluşan ihtiyaçları karşılayabilmek için yeni görevler oluşturulmuş ve yeni birimler teşkilat yapısına eklenmiştir. Görevleri yürütecek yeni nitelikli ve niteliksiz elemanlar işe alınmıştır. Bir işi birden fazla kişi üstlendiğinden dolayı görevler çakışmaya başlamıştır. Zamanla işe göre kişi değil kişiye göre iş oluşturulmaya başlandığından içten çıkamaz bir hal almıştır. Bu durum TBMM Başkanı Cemil Çiçek tarafından eleştirilmiştir ve bir toplantıda yaptığı konuşmasında, Meclis personelinin kalitesizliğinden yakınarak,

“Her dönem milletvekillerinin yakınları geliyor. Kalitesiz bir personel var. Herkes birinin akrabası. Bir süre sonra biz bunlara çalışıyoruz. Bu nedenle norm kadro çalışması yürütüyoruz, demiştir.”¹²⁴

Meclis Başkanı için görev yapan 87 adet danışmanı fazla bulan TBMM Başkanı Cemil Çiçek bugüne kadar tek kelime bile danışmadığını söylemiştir. Meclis Başkanlığı danışman kadrolarına geçmiş dönemlerde yapılan atamalardan dert yanmıştır. Danışmanlar, Meclis teşkilat yasasında yapılacak değişikliklerle ya emekli edileceklerini ya da kamudaki personel havuzuna gönderileceklerini yani emekli olmayanlar ihtiyaç duyulan kurumlara gönderileceğini söylemiştir. Bu sebeple danışman sayısını 27 ye indirmiştir. Tüm kurumlarda emekli olabilecek durumdaki 1832 personelden çok azının emeklilik dilekçesi verdiğini dile getiren Cemil Çiçek, bu sayının artırılması için emekli olabilecek durumdaki personelle görüşme yapılacağını kaydetmiştir.¹²⁵

TBMM Genel Sekreterlik Teşkilat yapısı ile Milli Saraylar Daire Başkanlığının yapısında tekrar yapılanmaya gidilmesindeki nedenler şunlardır;

¹²³ Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı, Esas Komisyon: **Plan ve Bütçe**, “Genel Gerekçeler”, (Tarih: 04/10/2011, F.No: 2/92.). s.1, 2.tbmm.gov.tr/d24/2/2-0092.pdf , 15 Temmuz 2012.

¹²⁴ Gerçek Gündem, <http://arsiv.gercekgundem.com/?p=429481>, 01 Mart 2013.

¹²⁵ Cnntürk,”danışmanlarından yakındı”, cnnturk.com/2012/guncel/01/09/danismanlarindan.yakindi/644045.0/index.html, 01 Mart 2013.

Genel Sekreterlik Teşkilat yapısında öngörülen görevleri yerine getirilmesi beklenen bazı birimler, zaman içerisinde kuruluş, amaç ve görev fonksiyonlarını kaybetmiş, ikincil nitelikteki bazı işleri üstlenerek varlıklarını sürdürmeye çalışmışlardır. Zamanla, ihtiyaçlardan dolayı yeni birimler ortaya çıkmıştır. Bu yeni oluşturulan birimler bir önceki birimler arasında görev çakışmalarına neden olmuştur. Bu da hizmette birlik ve bütünlük ilkesini zedelemiştir. Milli Saraylar Daire Başkanlığı yapısında da karmaşık bir hal almıştır. Birimlerde, yönetim görevlerinde aşırı çeşitlenme olmuş ve dolayısıyla Daire Başkanlığı yönetilemez hale gelmiştir.

Uzun sürelerden beri izlenen politikaların sonucunda İdari Teşkilat Yapısında, örgütlenmede ve insan gücünde gereksiz bir büyüme ve genişlemeye gidilmiştir. Bunun sonucunda da işe göre kişi değil, kişiye göre iş mantığıyla atama ve yükselmede ehliyet ve liyakat ilkeleri göz ardı edilerek, iş yükü dağılımında adaletsizlik, motivasyon düşüklüğü ve verimsizlik gibi sorunlara neden olmuştur.¹²⁶ Bunun en önemli sebebi ise, gerek 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu gerekse 2919 sayılı “TBMM Genel Sekreterlik Teşkilat Kanunu”nda, TBMM çalışanlarının İstisnai Memuriyet kapsamında değerlendirmesidir. Bu nedenle TBMM bünyesinde zaman içerisinde farklı statülerde aşırı istihdama neden olmuştur. Zaman içerisinde istihdam politikalarının hizmet gereklerine uyumsuzluk göstermesi, kişilerin performansları neticesi görevde yükselmeleri hususunda önemli bir engel oluşturmuştur. Bir diğer durumda, farklı statülerde çalışan personelin aynı işi yapması fakat farklı özlük haklarına sahip olması iş başarısını zedeleyen, motivasyonu düşüren bir durum ortaya çıkmaktaydı. Böylelikle kurum kültürüne olumsuz etki yapmakta ve kurumsal aidiyeti zayıflatmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu çeşitliliğin giderilmesi bir diğer önemli düzenlemelerden birisidir. Bunun için destek hizmetlerinden hizmet satın alma yöntemi uygulamaya başlanmıştır ve böylelikle de geçici statüde personel çalıştırma kapsamı daraltılmıştır.

Bu durum batı demokrasileriyle karşılaştırıldığında TBMM’nin idari yapısı diğer Avrupa ülkelerinden daha geniş olduğunu görülmektedir. Örneğin; İngiltere’de avam kamarasında 1.750, Alman Federal Meclisinde 2.400, İtalya Temsilciler

¹²⁶ Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı, Esas Komisyon: **Plan ve Bütçe**, “Genel Gerekçeler”, (Tarih: 04/10/2011, F.No: 2/92.). s.3, 2.tbmm.gov.tr/d24/2/2-0092.pdf , 15 Temmuz 2012.

Meclisi'nde 1.900, Fransa Ulusal Meclisinde 1.300, İspanya Temsilciler Meclisi'nde 300 civarında personel çalışmaktadır. Bu düşük oran sadece personel sayısında değil aynı zamanda hiyerarşik kademe ve idari birim sayısında da görülmektedir. Kademe sayısı (başkan hariç) Fransa ve İngiltere'de en üstten en alta iki, İtalya, Yunanistan ve İspanya'da üç, Almanya'da dört hiyerarşik kademe sayısı bulunmaktadır.¹²⁷

Bu nedenle TBMM görevsel eşgüdümü sağlamak için ve görev çakışmalarını ortadan kaldırmak için:

- Bazı birimlerin birleştirilmesi (fonksiyonalleşme), işlevsiz kalan birimlerin kapatılması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır.
- Yeni kamu mali yönetim anlayışı olarak kaynak israfın önlenmesi ve hizmetlerin daha verimli, etkin ve süratli yapılabilmesi için bazı hizmetler satın alınması gerekmektedir.
- Milli Saraylar Daire Başkanlığı'nın kaldırılması ve bununla birlikte Daire Başkanlığı yönetimi altındaki birimlerin son derece sadeleştirilmesiyle birlikte yapının son derece verimli, etkin ve hızlı çalışması amaçlanmaktadır.
- Milli Saraylar Daire Başkanlığı'nı kaldırılarak, birimler Genel Sekreter Yardımcısına bağlanması hedeflenmektedir.
- Faaliyetlerin uzmanlaşmaya yönelik olmasıdır.
- Önemli yeniliklerden birisi TBMM'nin güvenlik hizmetlerinin kendi bünyesinde yer alan bir birim ve personelle yapılmasıdır.¹²⁸

Tüm bu hususları göz önünde bulundurarak idari bütünlüğü yeniden sağlamak, çağın gereklerine göre TBMM'nin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yeniden yapılanma ihtiyacı söz konusudur. Yeni yapı daha sade, basit, yatay örgütlenmenin esas olduğu, küçük, etkin ve doğru işleyen bir şekilde olmalı, bunun yanı sıra personel profili daha nitelikli hale getirilmeli, adil, eşitlikçi ve yarışmaya dayanan bir personel alımı sağlayarak bu doğrultuda ilkeler oluşturulmalıdır.¹²⁹

¹²⁷ Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı, Esas Komisyon: **Plan ve Bütçe**, "Genel Gerekçeler", (Tarih: 04/10/2011, F.No: 2/92.). s.2-3, 2.tbmm.gov.tr/d24/2/2-0092.pdf , 15 Temmuz 2012.

¹²⁸ Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı, Esas Komisyon: **Plan ve Bütçe**, "Genel Gerekçeler", (Tarih: 04/10/2011, F.No: 2/92.). s.2, 2.tbmm.gov.tr/d24/2/2-0092.pdf , 15 Temmuz 2012.

¹²⁹ **Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı Gerekçesi**, <http://www2.tbmm.gov.tr/d24/2/2-0092.pdf>, s.3.

2.2. MİLLİ SARAYLARIN ORGANİZASYONEL AÇIDAN İNCELENMESİ

2010 yılında çıkan 6253 Sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Kanunu ile Merkez Teşkilat yapısı ve Milli Saraylarda yeni bir yapılanmaya gidilmiştir. Yapının işleyişini sıkıntıya sokan sorunlar 2010- 2014 Stratejik Hedefler ve daha sonra 2013-2017 yılı Stratejik Hedefler ve Milli Saraylar Strateji Belgesi ile giderilmeye çalışılmıştır.

2.2.1. Milli Saraylarda Vizyon ve Misyon Tanımları

Milli Sarayların Vizyonu; “Türkiye Büyük Millet Meclisi Milli Saraylar bünyesindeki kültür varlıklarının, dünya kültür mirasının bir parçası oldukları bilinciyle ulusal ve uluslararası koruma ve müzecilik ilkeleri doğrultusunda yaşatılmasında ve tanıtılmasında örnek olmak.”

Milli Sarayların Misyonu; “Türkiye Büyük Millet Meclisi Milli Saraylar bünyesindeki kültür varlıklarını ulusal ve uluslararası koruma prensiplerini esas alarak yaşatmak, tanıtmak ve gelecek nesillere aktarmak.”¹³⁰

2.2.2. Milli Saraylarda Değerler

- “Tarihi ve Kültürel Değerleri Korumak: Milli Saraylar bünyesinde yer alan tarihi ve kültürel mirası aslına uygun olarak korumak ve gelecek nesillere aktarmak.
- Bilgi Üretimi ve Güvenilirlik: İç ve dış paydaşlara yönelik aydınlatıcı ve bilgi almaları konusunda araştırmaya dayalı şeffaf, doğru tarafsız bilgi üretimini sağlamak ve üretilen bilgiyi paylaşmak suretiyle tanıtma fonksiyonumuzu tarafsız bir şekilde yerine getirmek.
- Mükemmellik Arayışı: En önemli kültürel varlıklarımız olan tarihi eserlerimizi en bilimsel ve çağdaş yöntemlerle korumak ve tanıtmak için sürekli yenilenmek ve gelişmek.
- Toplumsal Duyarlılığı Arttırmak: Tarihi ve kültürel değerlerimize yönelik yazılı ve görsel medya, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yaparak sanatsal ve kültürel faaliyetlerde bulunmak.
- Güler Yüzlü Hizmet Anlayışı: Müşteri memnuniyeti anlayışı ile ziyaretçilerin bilgi ve sosyal ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve kaliteli hizmet sunumunu sağlamak
- Hizmet Sunumunda Teknolojiden Azami Ölçüde Yararlanmak: Tarihi ve kültürel varlıkların korunması ve tanıtılmasında teknolojinin kullanılmasını sağlamak.”

¹³⁰ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **Milli Saraylar Strateji Belgesi**, tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf, 01 Eylül 2013.

Kurumsal kalite ve iyi yönetim ilkeleri açısından; hesap verebilirlik, şeffaflık, etkinlik ve verimlilik, katılımcılık, politikalar arasında uyum ve bütünlük, çözüm odaklılık, planlılık, kurumlar arası işbirliğini önemsemek, kurum olarak örnek olmak ilkelerini gözetmek ve uygulama çalışmaları Milli Sarayların yönetim ilkeleri doğrultusunda değer kavramının gelişmesini sağlar.¹³¹

2.2.3. Milli Saraylarda Stratejik Hedefler

TBMM’de idari teşkilatın bütünlüğünü sağlamak ve milletvekillerinin ihtiyaçlarına çağın gereklerine uygun olarak, zamanında, yerinde ve etkin cevap verecek bir yapılanma ihtiyacından dolayı teşkilatın idari yapısında, yönetsel açıdan bir çalışma yapılarak İdari Teşkilatın temel ilkeleri yenilenmiştir. Bu ilkelerin temel amacı; daha sade, basit ve yatay bir örgütlenme yapısı oluşturarak etkinliği artırmaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için de rekabete dayalı daha adil ve eşitlikçi bir personel alım politikası uygulayarak daha nitelikli bir personel profili yaratmaktır.¹³²

Yeni yürürlüğe giren yasaya göre bu idari yapı, hem siyasi hem de idari işlevler barındırmakta ve TBMM Başkanına bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. İdari Teşkilatın varlık amacı, TBMM Başkanının başkanlığında TBMM’nin ihtiyaç duyduğu bilgiye dayalı lojistik desteği sağlamak yani, TBMM’nin yasama ve denetim faaliyetlerini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu hizmetleri nitelikli, etkin ve verimli bir şekilde sunmaktır. Yasama ve denetime yönelik bu hizmetlerin bazıları yasama ve denetime doğrudan katkı sağlamakta, bazıları ise dolaylı olarak destek vermektedir. Amaç, TBMM’nin çalışmalarında ihtiyaç duyduğu hizmetlere doğrudan ve dolaylı katkı sağlayacak İdari Teşkilatın kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenlenmektir. TBMM idaresindeki saray, köşk ve kasırlarda TBMM’nin ana işlevleri dışında farklı bir takım görevler de yer almaktadır. Tüm bu tarihi eserler egemenliğin temsilcisi TBMM’ye devredilmiştir.

¹³¹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, s.1., tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf, 10 Ağustos 2013.

¹³² Türkiye Büyük Millet Meclisi, **Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilat Kanunu Teklifi ile Plan ve Bütçe Komisyon Raporu (2/92)**, Yasama Dönemi 24, Yasama Yılı 2, Sıra Sayısı 83 “**Genel Gerekçeler**”, s.7, 2.tbmm.gov.tr/d24/2/2-0092.pdf, 10 Ekim 2012.

Tüm bu eserlerin yönetimi de temsil ve tanıtım faaliyetleri kapsamında İdari Teşkilat tarafından yürütülmektedir. Tarihi, kültürel ve sanatsal yönleriyle tanıtımı yapılarak araştırmalara konu edilen söz konusu tarihi mekanlar, zaman zaman ulusal ve uluslararası önemli toplantılara da ev sahipliği yaparak temsil ve tanıtım işlevlerini yerine getirmektedir.¹³³ Tüm bunlar göz önüne alındığında; saray, köşk ve kasırların TBMM'nin ana işlevleri dışında niçin farklı bir takım görevlerinin olduğu da açıklığa kavuşmaktadır.

Milli Saraylar Daire Başkanlığı bugünkü adıyla TBMM Genel Sekreterliği'nin teşkilat yapısı, çağdaş gelişmelere ve yönetim ihtiyaçlarına bağlı olarak sürekli değişmektedir. Misyon çerçevesinde kültürel ve sanatsal yönüyle ulusal ve uluslararası düzeyde araştırmacıların incelemesine açık tutulmaktadır. Günümüzdeki son kurumsal gelişmeler Millî Sarayların, Millete ait olmasının yanında, Avrupa ve Dünya Kültür Mirasının da ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymakta ve buna uygun yapıların oluşturulmasını gerektirmektedir.¹³⁴ Bu nedenle Milli Saraylar Genel Sekreter Yardımcılığı'nda da yeni bir yapılanmaya ve stratejik hedeflerin belirlenmesine ihtiyaç duyulmuş ve 01.12.2011 tarihinde 2919 sayılı teşkilat kanunu iptal edilip yerine 6253 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilatı Kanunun yürürlüğe alınmıştır. TBMM, Başbakanlık ve bakanlıklarda olduğu gibi, İdari Teşkilatın başında yer alması sebebiyle mevcut “ Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu” diye anılan Kanun, bu yeni düzenlemede “Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilat Kanunu” olarak düzenlenmiştir.¹³⁵

¹³³ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilat Kanunu Teklifi ile Plan ve Bütçe Komisyon Raporu (2/92)**, Yasama Dönemi 24, Yasama Yılı 2, Sıra Sayısı 83, “**Madde Gerekçeleri**”, Madde 3-”, s.7-8, 2.tbmm.gov.tr/d24/2/2-0092.pdf, 10 Ekim 2012.

¹³⁴ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 -2014**, Altıncı Bölüm, “**Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim**”, s. 89, 6.1.6.3., “Milli Saraylar Daire Başkanlığı”, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 08 Eylül 2011.

¹³⁵ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilat Kanunu Teklifi ile Plan ve Bütçe Komisyon Raporu (2/92)**, Yasama Dönemi 24, Yasama Yılı 2, Sıra Sayısı 83, “**Madde Gerekçeleri**”, Madde 1-”, s.7, 2.tbmm.gov.tr/d24/2/2-0092.pdf, 10 Ekim 2012.

2.2.4. Milli Saraylarda Tanımlanan Stratejik Hedefler (2010 – 2014 Yılları)

Son yıllarda kamu yönetimi anlayışında gelişmeler kat edilmiş ve yeni açılımlar yaşanmıştır. Kamunun daha saydam, esnek, hesap verebilir, sonuç odaklı ve katılımcı bir yaklaşımla var olan işlevleri bakımından yeniden sorgulanması ve yapılanmasını gündeme taşınmıştır. Genel Sekreterlik 2010-2014 dönemine ilişkin Stratejik Planda bazı değişimler öngörmüş, bu değişimler de genel olarak yapısal değişimler ve yönetsel değişimler olarak iki kategoride toplanmıştır.¹³⁶

Milli Saraylar, 2010 - 2014 Dönemi Stratejik Planında TBMM'nin stratejik planlama hedeflerinde öncelikli ele alınacak birimler arasında bulunmaktadır.¹³⁷ 1983 tarihli ve 2919 sayılı teşkilat kanunu özellikle hiyerarşik katmanların fazla olması ve bu durumun karmaşık bir yapılanmaya yol açması sebebi ile eleştiri kaynağı olmuştur. Kurumsal yapıda oluşturulması amaçlanan değişimler içinde yeni düzenlemeyle bazı hizmet birimleri birleştirilmiş, hiyerarşik kademe sayısı azaltılmış, asimetrik yapılar ortadan kaldırılmıştır. Böylece daha sade, daha yatay ve daha etkin bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır.¹³⁸

1-Dikey Organizasyondan Yatay Organizasyona Geçiş

TBMM Genel Sekreterliği'nin bir önceki örgütsel teşkilat yapısında fazla sayıda yönetsel kademe bulunduğundan hizmet üretim hızı, miktarı ve çeşitliliği önemli ölçüde olumsuz etkilenmiştir. Bu nedenle önemli bir değer katkısında bulunmayan hiyerarşik kademelerin elimine edilerek yalın ve yatay bir yapı oluşturulması amaçlanmıştır. Böyle bir yapı ile boşa kalan insan kaynağını daha verimli bir şekilde değerlendirebilecek ve değer üretime katkı sağlayacak şekilde başka alanlara kaydırılıp, hizmet üretimin artırılması ve zamandan tasarruf edilmesi

¹³⁶ Türkiye Büyük Millet Meclisi, TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 -2014, Altıncı Bölüm, “Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim”, “Yeni Kamu Yönetim Anlayışı”, s.79, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 08 Eylül.2011.

¹³⁷ Türkiye Büyük Millet Meclisi, TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 -2014, Altıncı Bölüm, “Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim”, “Kurumsal Yapıda Öngörülen Değişiklikler”, s.81 tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 08 Eylül 2011.

¹³⁸ Türkiye Büyük Millet Meclisi, TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013-2017 Stratejik Planı, 1.Taslağı, “Yeni Teşkilat Yapısı”, s. 10, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 12 Ekim 2013.

düşünülmüştür. Bu nedenle dikey organizasyondan yatay organizasyona geçilmesi amaçlanmıştır.¹³⁹

2-İlgili Müdürlüklerde Uzman Odaklı Yapılanmaya Geçiş

6253 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilatı Kanununu ile birlikte idari teşkilat ve personel politikalarına ilişkin yenilikler getirilerek daha adil, çalışılabilir bir yapı oluşturulması, dolayısıyla da gereksiz ve niteliksiz personel alımları sonucu teşkilat yapısı ve birimlerde oluşan sorunların önlenmesi amaçlanmıştır. Bu yeni kanunun TBMM merkez teşkilatına ilişkin bölümlerinde Milli Sarayları da ilgilendiren bazı düzenlemeler bulunmaktadır. AB'ne uyum sürecinde ve dünyadaki gelişmelere ayak uydurabilmek için Türk Parlamentosunun kendi içerisinde ve aynı zamanda da Merkez Teşkilatın bir birimi olarak da Milli Saraylarda yenilenmeye ve kurumsal kaliteyi yükseltmeye ihtiyaç duyulmuştur. Bunun yolunun da çalışan kadrolarda uzmanlığın öne çıkarılmasından geçtiği sonucuna varılmıştır. 6253 sayılı yeni yasa öncelikle ilgili müdürlüklerde uzman odaklı yapılanmaya geçilmesini öngörmektedir. Bununla birlikte yatay ilişkilerin öne çıkan az hiyerarşik, yetki ve sorumlulukların “yerinden yönetim” uzmanlarına aktarıldığı bir örgütsel model benimsenmesi gerektiği konusu da kabul görmüştür. Bu tarz bir yapılandırma oluşturulması sonucunda kariyer uzmanlığına dayalı birimlerde müdür yardımcılara da gerek kalmayacak, bunlar tarafından yürütülen kimi yönetsel işlemlerin başuzmanlıklar üzerinden gerçekleştirilmesi düşünülmüştür. Gerçekte, uzmanlık sisteminde bir iç kademelendirme olsa bile, bunu yönetsel hiyerarşik düzen ile karıştırmamak gerektiği düşünülmektedir.¹⁴⁰

1- İşlevi Azalan Birimlerin Birleştirilmesi

TBMM Genel Sekreterlik teşkilatının kuruluşunda bazı birimler kuruluş amaç ve görevlerinin gerçekleştirilmesindeki işlevlerini yitirdiğinden, ikincil nitelikteki

¹³⁹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 -2014**, Altıncı Bölüm, “**Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim**”, 6.1. “Kurumsal Yapı”, 6.1.1. “Dikey Organizasyondan Yatay Organizasyona Geçiş”, s. 81, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 08 Eylül 2011.

¹⁴⁰ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 -2014**, Altıncı Bölüm, “**Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim**”, 6.1. “Kurumsal Yapı”, 6.1.2., “İlgili Müdürlüklerde Uzman Odaklı Yapılanmaya Geçiş”, s.82, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 08 Eylül 2011.

bazı işleri üstlenmiştir. Zamanla ihtiyaçtan ötürü oluşturulan yeni birimler ile önceki birimler arasındaki görevsel çakışmalara neden olmuştur. Bu durum da birlik ve bütünlük ilkesini zedelemiştir. Fakat Genel Sekreterlik yapılanmasında birleşmenin belli ölçütlere dayandırılmamış olması farklı şekilde adlandırılan birleşmelerin ortaya çıkmasına ve yapısal standardizasyonun bozulmasına neden olmuştur. Bu nedenle bir organizasyonun doğru işleyebilmesi için görevsel çakışmaları ortadan kaldırmak gerekmektedir. Görevsel eşgüdümü sağlamak içinde bazı birimlerin, yani işlevi azalan birimlerin birleştirilmesi gerekmektedir. Organizasyonun doğru işleyebilmesi için aşağıdaki yönetim yaklaşımları önemlidir.¹⁴¹

Bunlar :

- A) “ Milli Saraylarda Stratejik Yönetime Geçiş
 - a) Stratejik yönetim ve planlama
 - 1) Misyon belirleme
 - 2) Kurumsal ve bireysel hedefler oluşturma
 - 3) Veri-analiz ve araştırma-geliştirme
 - b) Performans ve kalite ölçütleri geliştirme
 - c) Yönetim bilgi sistemi
- d) Mali Hizmetler
 - 1) Bütçe performans programı
 - 2) Muhasebe, kesin hesap ve raporlama
 - 3) İç kontrol
- B) Milli Saraylarda Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş
 - a) İnsan kaynaklarının gerektirdiği sistem ve yaklaşımların Kurumsallaşması
 - b) İstisnai Memuriyetin sınırlandırılması
 - c) Kadro çeşitliliğinin azaltılması
 - d) Siyasi müdahalelerden siyasi yönlendirmeye geçiş”¹⁴²

¹⁴¹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 -2014**, Altıncı Bölüm, “Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim”, 6.1., “Kurumsal Yapı”, 6.1.3. “İşleve Azalan Birimlerin Birleştirilmesi”, s. 82-83, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 08 Eylül 2011.

¹⁴² Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 -2014**, Altıncı Bölüm, “Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim”, 6.2., “Yönetim Yaklaşımları”,

Milli Saraylarda Stratejik Yönetime Geçiş:

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurumları 2010 yılı itibariyle Stratejik Planlama uygulamalarına geçmek zorunda kalmıştır. Kamu kurumlarında stratejik yaklaşımın gerektirdiği yönetsel anlayışı geliştirecek ve bu çerçevede Stratejik Planlarının hazırlanması, performans esaslı bütçeleme sistemine geçilmesi, performans değerlendirme ve izlemenin yapılması faaliyetlerini düzenli ve sürekli bir biçimde yürütecek kurumsal bir yapıya ihtiyaç vardır. 5018 sayılı Yasanın İkincil mevzuatı içinde yer alan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları hakkında Yönetmelik'te, stratejik faaliyetleri yürütecek birimin başkanlık, daire başkanlığı veya müdürlük biçiminde örgütlenmesi öngörülmüştür.¹⁴³

Milli Saraylarda Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Geleneksel bürokratik anlayış ile yönetilen kurumlarda personel politikaları esas itibariyle özlük haklarına odaklı yürütülür. Ancak gelecekte hedeflenen kurumsal başarıyı gerçekleştirmenin yolu; insan kaynağının sürekli geliştirilmesi, amaçlar doğrultusunda motive edilmesi, kariyer planlarının yapılması, hedefleri gerçekleştirme düzeyini belirleyen performans değerlemelerinin yapılması gibi çağdaş insan kaynakları politikalarına temel oluşturacak sistem ve uygulamalarından geçmektedir. TBMM Milli Saraylarda Genel Sekreterliğin stratejik yönetim anlayışına geçmesi ve bunu başarılı bir biçimde uygulayabilmesi büyük oranda insan kaynağının yönetimine bağlı olacaktır.¹⁴⁴

Milli Saraylar TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Planı Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılması Gerekenler:

6.2.1. "Stratejik Yönetime Geçiş", s.90, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 08 Eylül 2011.

¹⁴³ Türkiye Büyük Millet Meclisi, TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 -2014, Altıncı Bölüm, "Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim", 6.2., "Yönetim Yaklaşımları", 6.2.1. "Stratejik Yönetime Geçiş", s.90, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 08 Eylül 2011.

¹⁴⁴ Türkiye Büyük Millet Meclisi, TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 -2014, Altıncı Bölüm, "Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim", s.91, 6.2., "Yönetim Yaklaşımları", 6.2.2. "Stratejik Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş", tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 08 Eylül 2011.

- “Performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır.
- Belirlenecek stratejik hedeflerin kurumsal düzeyde ne ölçüde gerçekleştirildiğini değerlendirme ve bu süreçte çalışanların katkı düzeyini saptamaya yönelik bireysel performans ölçme sistemleri kurulmalıdır.
- Performans değerlendirme sisteminin yanında motivasyon sistemi kurulmalıdır (Motivasyon sistemi; çalışanların kurumsal önceliklere göre teşvikini, yerleştirmek istenen kurumsal kültürün oluşması doğrultusunda yönlendirilmesini ve kurumsal bağlılıklarını geliştirilmesine yardımcı olarak performanslarının artırılmasını sağlamaktır).
- Kariyer planlaması yapılarak kuruma intisab etmiş çalışanların gelecekte hangi pozisyonlara, hangi gereklilikleri yerine getirerek ulaşabildikleri yönünde açık bir yol haritası sunulmalıdır.
- Kariyer odaklı olarak değerlendirilebilecek müdürlüklere yönetici olarak atanacak olanlarda kurum içi ilgili kariyer mesleğinden gelmiş olmaları koşulu getirilmelidir.
- Benzer şekilde diğer müdürlüklerdeki yönetim görevleri için de eğitim ve mesleki kariyer gereklilikleri belirlenmelidir.

Böylece kurum içerisinde performansa dayalı ve hakkaniyete uygun bir yükseltilmeye referans oluşturacak sistem geliştirilmiş olacaktır. Bu sistemin yaratacağı olumlu etki kurumun gelecek ve başarı odaklı strateji anlayışının gerektirdiği kurumsal atmosfer ve altyapının oluşmasına zemin sağlayacaktır.”¹⁴⁵

İstisnai Memuriyetin Sınırlandırılması:

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 2919 sayılı TBMM Genel Sekreterlik Teşkilat Kanunu’nda, TBMM çalışanları istisnai memuriyet kapsamında değerlendirilmektedir. İstisnai memuriyetin uygulanmaya konmasının asıl amacı, TBMM bünyesinde daha nitelikli personelin istihdam edilmesine olanak sağlamaktır. Fakat zaman içinde farklı statülerde oluşan aşırı istihdam nedeniyle personel istihdam politikası yönetmelikle uyumsuzluk göstermeye başlamış ve performans ile değerlendirme, motivasyon sistemi ve kariyer planlama insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal alt yapısını oluşturmaktadır. Bu uygulamaların kurumda hayata geçirilebilmesi için de istisnai memuriyet statüsüne dahil edilecek personel kapsamının daraltılarak üst düzey yönetici (Genel Sekreter ve Genel Sekreter

¹⁴⁵ Türkiye Büyük Millet Meclisi, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 -2014, Altıncı Bölüm, “Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim”, s.91, 6.2.2.1. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerektirdiği Sistem ve Yaklaşımların Kurumsallaştırılması”, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 08 Eylül 2011

Yardımcıları) Özel Kalem Müdürü ve Müşavirlikler ile sınırlandırılması düşünülmektedir.¹⁴⁶

Kadro Çeşitliliğinin Azaltılması:

TBMM Genel Sekreterliği teşkilatında çalışan personel; kadrolu, kadro karşılığı sözleşmeli, sözleşmeli personel (4B), geçici görevli (2919-12) ve geçici personel (4C) gibi çok değişik statülerde istihdam edilmektedir. Farklı statülerde çalışan personelin kimi durumlarda aynı işi yapması fakat farklı özlük haklarına sahip olması, iş barışını zedeleyen ve motivasyonu olumsuz etkileyen bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Söz konusu durum kurum kültürüne olumsuz etki yapmakta ve kurumsal aidiyeti zayıflatmaktadır. Bir diğer önemli husus ise geçici statüde çalışan personel arasındaki ücret farkları ve söz konusu personelin kendi arasında kadroya geçme yarışı bazı sorunların yaşanmasına sebep olmaktadır. Yakın bir gelecekte destek hizmetlerinin ağırlıklı olarak hizmet satın alma yöntemiyle sağlanacağı düşünüldüğü için geçici statüde personel çalıştırma uygulamasının parlamenter hizmetler, komisyonlar ve siyasi parti grupları ile sınırlandırılması yerinde olacaktır.¹⁴⁷

Yeni Personel Rejimi: Kabul edilen TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı Kanunu ile personel rejimi baştan kurgulanarak geleneksel kamu personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimine geçilmesi 2010 yılında benimsenmiştir Bunun bir parçası olarak norm kadro uygulamasına geçilmesi düşünülmektedir. Norm kadro uygulamasıyla hizmet birimlerinin görev ve sorumlulukları ile bu görevlerin gerektirdiği personel sayısı ve bunlarda aranacak nitelikler belirlenecek, personel alımına dair ortaya konulacak ilkeler çerçevesinde nitelikli ve kurumsal ihtiyaçların gerektirdiği personelin istihdam edilmesi sağlanacaktır. Personel sayısının belirlenecek norm kadro sayısına düşmesinin kurumsal etkinliği ve verimliliği artıracığı öngörülmektedir. Norm kadro sayılarına ulaşılan kadar personel alımı

¹⁴⁶ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan, 2010 -2014**, Altıncı Bölüm, “**Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim**”, 6.2.”Yönetim Yaklaşımları”, 6.2.2.2. “İstisnai Memuriyetin Sınırlandırılması”,s.92, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 10 Ekim 2011.

¹⁴⁷ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010 -2014**, Altıncı Bölüm, “**Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim**”, 6.2.,“Yönetim Yaklaşımları”, 6.2.2.3. “Kadro Çeşitliliğinin Azaltılması”, s.92, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, 10 Ekim 2011.

yapılmayacaktır. Bir diğer konu ise sayıları sürekli artan ve bu sebeple eleştiri konusu yapılan sözleşmeli ve geçici personeldir. Sözleşmeli ve geçici personel sayısı toplam kadro sayısının % 20'si ile sınırlandırılmıştır. Belli istisnalar dışında açıktan ve naklen atama uygulamasına son verilmiştir. TBMM'de çalışacak personelin yarışma sınavı ile istihdam edilmesi benimsenmiştir. Bu uygulamaya sözleşmeli ve geçici personel de dâhildir. Hiyerarşik kademe sayısı azaltılarak yönetim yapısı sadeleştirilirken yöneticilik sayısı da azaltılmıştır. Böylece sadece toplam personel istihdamı açısından değil yöneticilikler açısından da norm kadro yaklaşımı ortaya konulmuştur.¹⁴⁸

Siyasi Müdahaleden Siyasi Yönlendirmeye Geçiş:

Milli Saraylar Genel Sekreterlik yapı ve işleyişi zaman zaman siyasal etkiye açık ve korumasız kalmıştır. Bu bağlamda izlenen politikalar sonucu, idari teşkilatta; hem görevsel yapı, hem birimleşme, hem de insan gücü yönleriyle yapay bir genişlemeye gidilmiştir. Bu durumun en fazla görüldüğü alan istisnai memuriyet uygulaması nedeniyle personel istihdamında olmaktadır. İstisnai memuriyet personel istihdamında dengesizlik ve adaletsizliğe yol açmıştır. Bunun sonucunda da işe göre kişi değil, kişiye göre iş seçimi, atama ve yükselmede ehliyet ve liyakat ilkelerinin göz ardı edilmesi, iş yükü dağılımında dengesizlik, adaletsizlik, motivasyon düşüklüğü ve verimsizlik gibi sorunlar ortaya çıkmıştır. Kamuda birçok sorunun kaynağı durumunda olan istisnai memuriyet, yönetici ve kimi teknik (Özel) görevlerle sınırlandırılmalı ve TBMM'de istisna memuriyet hükümleri çerçevesinde istihdam edilecek personelin ise hangi kriter, ilke ve esaslara göre hizmete alınacağı açıkça belirlenmelidir. TBMM Milli Saraylar Genel Sekreterlik ile bağlı olduğu siyasi otoritenin ilişkisi; operasyonel ve taktik müdahaleler düzeyinde değil, politika geliştirme, sistem kurma, ulusal ve uluslararası işbirlikleri kurma gibi stratejik düzeyde olmalıdır.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM 2013-2017 Dönemi Stratejik Planı 1.Taslağı**, “Yeni Personel Rejimi”, s.12, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 12 Ekim 2013.

¹⁴⁹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010-2014**, Altıncı Bölüm, “Kurumsal Yapı ve Yönetim Yaklaşımlarında Değişim”, s.92-93, 6.2. “Yönetim Yaklaşımları”, 6.2.2.4., “Siyasi Müdahaleden Siyasi Yönlendirmeye Geçiş”, [tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf), 10 Ekim 2011.

Buraya kadar 2010-2014 Dönemi için yapılması amaçlanan Stratejik Planı ve amaçların gerçekleştirebilme durumu yazılmıştır. Bu planın temel amacı teşkilat yapısında yapısal değişime gidilmesidir. Bu beklentilerin büyük bir kısmı karşılanmıştır. Bir sonraki adım olan 2013 -2017 Stratejik Planının amacı kökten bir yenilik önermeyip, daha çok bilgi hizmet sunumuna geçilmesine odaklanmaktadır.

2.2.5. Genel Sekreterlik Stratejik Planına Göre Yapılan Değişiklikler (2010-2014)

01.01.2010 tarihinde yürürlüğe giren 2010-2014 dönemine ait stratejik plan Genel Sekreterliğin ilk stratejik planıdır. Bu planda daha önce stratejik planlama yaklaşımı çerçevesinde ele alınmamış birçok temel sorun alanı tespit edilmiş ve bunlara yönelik hem yapısal değişim ve dönüşümler hem de işleyiş ve yönetim anlayışına ilişkin değişiklikler önerilmiştir. Bunların bir kısmının idari işleyiş içerisinde yerine getirilmesi mümkünken, bir kısmı içinse kanun değişikliği gerektirmiştir.

Önceki planda temel tespit ve hedeflerin hepsine yer verilmemiş, sadece temel yapısal değişim ve yönetime ilişkin konuların gerçekleşmesine değinilmiştir.¹⁵⁰

- “Mali Hizmetler Müdürlüğü yerine Strateji Geliştirme Müdürlüğü kurulması gerçekleşmiştir.
- Mevcut Personel ve Özlük İşleri Müdürlüğünün İnsan Kaynakları Müdürlüğüne dönüştürülmesi gerçekleşmiştir.
- İstisnai memuriyetin üst düzey yöneticilerle sınırlandırılması için gerekli yasa değişikliklerine dönük çalışmaların yapılması gerçekleşmiştir.
- Aynı işi yapan personelin aynı statüde çalıştırılmasını sağlayacak şekilde kadro çeşitliliğinin azaltılması konusu teşkilat yasası neticesinde kadrolar yeniden oluşturulmuştur.
- Ayrıca norm kadro çalışmaları yapılmıştır.¹⁵¹
- 2011 yılına kadar Strateji Geliştirme ve İnsan Kaynakları Müdürlüklerinin insan kaynağını geliştirme planlarını hazırlaması ve hayata geçirmeye başlaması konusu teşkilat yasası

¹⁵⁰ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013-2017 Stratejik Planı**, “Önceki Plandan Bugüne Gerçekleşmeler”, s.17, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 22 Haziran 2013

¹⁵¹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013-2017 Stratejik Planı 1. Taslağı**, Amaç 4: Hedef 1, s.62., http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 23 Haziran 2013.

2011 yılı Aralık ayı değiştiğinden, ilgili birimler bu yöndeki faaliyetlerine 2016 yılında da devam etmektedirler.

- Kariyer planlamasına geçilmesi ve müdürlükler için planların yapılması konuları ile alakalı olarak bireysel ve kurumsal performans değerleme sisteminin kurulma çalışmaları günümüzde de devam etmektedir.
- Motivasyon sisteminin kurulması, performans değerleme sistemine paralel bir şekilde yürütölmeye devam etmektedir.
- Kurum çalışanlarının parlamento hukuku alanında yüksek lisans ve doktora yapmalarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi konusu ise kurumdaki uzmanların çok yüksek bir oranı, yüksek lisans veya doktora yapmıştır veya yapmaya devam etmektedirler. Kurum, personeli bu yönde teşvik etmektedir”.¹⁵²

2010-2014 Stratejik Plan çerçevesinde gerçekteşen ana hedefler şunlardır:

- “ Hiyerarşik kademelerin azaltılması ve idari yapının hem yatay hem de dikey olarak sadeleştirilmesi düşünölen hedef ile 6253 sayılı kanunla, hiyerarşik kademelerde işlevsiz ve gereksiz bir kademe olduğu düşünölen daire başkanlıkları kaldırılmıştır. Ayrıca, Daire Başkan Yardımcılığı, Müdürlük, şube Müdürlüğü, İdari şube Müdürlüğü gibi farklı adlar altındaki birimler kaldırılmış;
- Özel Kalem Müdürlüğü haricindeki hizmet birimleri başkanlık olarak yeniden yapılandırılmıştır. Böylece hizmet birimi sayısı da azaltılarak organizasyonda hem dikey hem de yatay sadeleştirme gerçekteştirilmıştır.
- İşlevi azalan birimlerin benzer işlevler üstlenen birimler ile birleştirilmesi 6253 sayılı Kanun ile lojistik hizmetler alanında birbirine benzer ya da yakın işlevler üstlenen birimler birleştirilmış ve tek çatı altında toplanmıştır.
- Norm Kadro Çalışması ile bu görev alanları yeniden tanımlanarak görev kayıpları ya da çakışmaları giderilmıştır.
- Lojistik odaklı hizmet sunumundan, bilgi odaklı hizmet sunumuna geçilmesi ve idari yapının buna göre kurgulanması 6253 sayılı Kanun ile İdari Teşkilat yeniden yapılandırılmış olup, ilgili Kanun ve Norm Kadro Çalışması çerçevesinde tüm hizmet birimlerinin görevleri bu çerçevede yeniden tanımlanmıştır.
- İnsan kaynakları yönetimine geçilmesi ve göreve başlamada istisnai memuriyet uygulamasının kapsamının daraltılması asıl hedef olup, 6253 sayılı Kanunla, hem istisnai memuriyetin kurum içindeki uygulama alanı daraltılarak işe alımlarda sınav sistemi kabul

¹⁵² Türkiye Büyük Millet Meclisi, **Türkiye Büyük Millet Meclisi, TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013-2017 Stratejik Planı 1. Taslağı**, Amaç 5: Hedef 2 , s.62., http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf., 23 Haziran 2013.

edilmiş, hem de çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışı benimsenerek Personel ve Özlük İşleri Müdürlüğü kaldırılıp yerine İnsan Kaynakları Başkanlığı kurulmuştur.

- Stratejik yönetim anlayışına geçilmesi ve idari yapının buna göre yeniden kurgulanması hedefi ile 6253 sayılı Kanunla stratejik planlama ve yönetim anlayışı benimsenmiş ve doğrudan TBMM Genel Sekretere bağlı Strateji Geliştirme Başkanlığı kurulmuştur.¹⁵³
- İşlevi azalan birimlerin birleştirilmesi amacı ile teşkilat yapısında gerekli değişiklikler yapılmıştır. Performans yönetim sistemine ilişkin mevzuat çalışmaları sürdürülmektedir.¹⁵⁴ 2012 yılı sonu itibariyle, TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatında görev yapan personel sayısı 5096'dır. Bu personelin statülerine göre dağılımı aşağıda gösterilmektedir:¹⁵⁵
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/ A maddesine göre çalışan sayısı 2046,
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/C maddesine göre çalışan sayısı 1439,
- Mülga 2919 sayılı Kanunun 12'ci maddesinin üçüncü fıkrasına göre çalışan geçici görevli personel sayısı,50
- 6253 sayılı Kanunun 30'ncu maddesi kapsamında yasama faaliyetlerinde milletvekillerine yardımcı olmak üzere çalışan danışman sayısı 498, ikinci danışman sayısı 457 ve ilave/ yardımcı personel sayısı 507,
- Yasama faaliyetlerinde özel bilgi ve ihtisas gerektiren konularda siyasi parti grup başkanlıklarında görev yapmak üzere çalışan danışman sayısı 33 ve büro görevlisi 66'dır.”¹⁵⁶

Milli Saraylar Genel Sekreter Yardımcılığında bazı birimler birleştirilmiş, yeni birimler eklenmiş ve bazı unvanlar değiştirilmiştir. Milli Saraylar Daire Başkanlığı, Milli Saraylar Daire Başkan Yardımcılığı, Müdür Yardımcılığı makamları kaldırılmıştır. Milli Saraylar Daire Başkanlığı unvanı değiştirilerek yerine Milli Saraylar Genel Sekreter Yardımcılığı unvanı getirilmiştir. Eski yapıda bu başkanlığa bağlı çalışan 5 Daire Başkan Yardımcısı var iken yeni düzenleme ile TBMM Genel Sekreter Yardımcılığı unvanına dönüşen bu makama 3 Başkanlık bağlanmış ve bağlanan her başkanlık altına da 6 Başkan Yardımcılığı eklenmiştir.

¹⁵³ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM 2013 -2017 Dönemi Stratejik Planı**, “Durum Analizi”, “Önceki Plandan Bugüne Gerçekleşmeler”, s.18, 5. Hedef, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 20 Temmuz 2013.

¹⁵⁴ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013-2017 Stratejik Planı**, “Durum Analizi”, Önceki Plandan Bugüne Gerçekleşmeler, s.17-18, 2. Hedef , http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 05 Mayıs 2013.

¹⁵⁵ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013-2017 Stratejik Planı**, Kurum İçi Analiz, “İnsan Kaynakları”, s.24, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 22 Haziran 2013.

¹⁵⁶ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013-2017 Stratejik Planı**, Kurum İçi Analiz, “İnsan Kaynakları”, s.24, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 22.06.2013.

Bazı birimlere şeflik unvanı ilave edilmesi ile İnsan Kaynaklarına Şefliği ilave edilmiş, Dolmabahçe ve Beylerbeyi Sarayı Müdürlük düzeyinde kalmıştır.

Kadro çeşitliliği azaltılmış ve 657 sayılı Kanun'da belirtildiği gibi “*Kamu hizmetleri memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle götürülür*”. “*Bu dört istihdam şekli dışında personel çalıştırılmaz.*” kuralına uyulmaya çalışılmıştır.¹⁵⁷ Sözleşmeli ve geçici personel sayısı toplam kadro sayısının %20’si ile sınırlandırılmıştır. Belli istisnalar dışında açıktan ve naklen atama uygulamasına son verilmiştir.¹⁵⁸ Personel alımları “Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatında İlk Defa Göreve Başlayacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Yönetmelik” e göre yapılmaktadır. Bu yönetmeliğin dayanağı 657 sayılı Kanuna ve 01.12.2011 tarihli ve 6253 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Kanun’unun 27, 29 ve geçici 9 uncu maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.¹⁵⁹ Milli Sarayların bağlı olduğu 6253 sayılı İdari Teşkilat Kanun’un 29’uncu maddesinin yedinci ve sekizinci fıkralarına göre sınavla memur, sözleşmeli ve geçici personel alınabilmektedir.¹⁶⁰

- “Devlet kamu hizmet ve görevlerine Devlet memuru olarak atanacakların açılacak Devlet memurluğu sınavlarına girmeleri ve sınavı kazanmaları şartı aranmaktadır.”¹⁶¹
- Bu amaçla Kurum tarafından ÖSYM’ye yazılı sınav yaptırılır veya yazılı sınav yerine geçmek üzere ÖSYM tarafından yapılan KPSS esas alınmaktadır. Personel alınacak kadro ve pozisyonlar ile sınavların şekli, norm kadro çerçevesinde Genel Sekreterin teklifi üzerine TBMM Başkan’ının onayı ile belirlenmektedir.¹⁶²

¹⁵⁷ **657 Devlet Memurları Kanunu**, “Dört İstihdam Şekilleri Dışında Personel Çalıştırılmayacağı”, Madde 5, http://www.memurlar.net/common/news/documents/13271/657_30102014.htm, 05 Ocak 2015.

¹⁵⁸ Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Kanunu, **6253 sayılı Kanun**, Beşinci Bölüm, “ Personele İlişkin Hükümler”, Madde 29, “Atama Esasları”, (8), <http://www.tbmm.gov.tr/genser/6253.pdf>, 05 Ocak 2015.

¹⁵⁹ Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı, **TBMM İdari Teşkilatında İlk Defa Göreve Başlayacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Yönetmelik**, Dayanak, Madde 3, http://www.tbmm.gov.tr/genser/ilk_defa_atanacaklar_icin_sinav_yonetmeligi.pdf, 14 Ocak 2015.

¹⁶⁰ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **Sıkça Sorulan Sorular**, <http://www.tbmm.gov.tr/duyurular/ss.htm>, 14 Ocak 2015

¹⁶¹ **657 Devlet Memurları Kanunu**, Kısım-III: Devlet Memurluğuna Alınma, Bölüm 2: Şartlar, Sınav Şartı: Madde 50, http://www.memurlar.net/common/news/documents/13271/657_30102014.htm, 14 Ocak 2015.

¹⁶² Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı, **TBMM İdari Teşkilatında İlk Defa Göreve Başlayacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Yönetmelik**, İkinci Bölüm, “Sınavlara İlişkin Esaslar”, “Giriş Sınavı”, Madde 5, http://www.tbmm.gov.tr/genser/ilk_defa_atanacaklar_icin_sinav_yonetmeligi.pdf 14 Ocak 2015.

- Devlet kadrolarına atama için ihtiyaç duyulan boş kadrolar sayılarını, sınıf ve derecelerini belirterek Devlet Personel Başkanlığına bildirildikten sonra resmi gazeteye ilan verilerek duyuru yapmıştır. Sınavsız atama yapılacak yerlere kadro adedinden fazla istekli bulunduğu takdirde açılacak sınavın gün ve yeri yukarıdaki şartlara uygun olarak ayrıca duyurulmaktadır.”¹⁶³
- Personel alınacak kadro ve pozisyonlar ile sınavların şekli, norm kadro çerçevesinde Genel Sekreterin teklifi üzerine TBMM Başkanı’nın onayı ile belirlenmektedir.¹⁶⁴
- Mesleğe özel yarışma sınavı ile alınanlar hariç, 14.07.1965 tarihli 657 sayılı Devlet Memurları Kanunun 4 üncü maddesi (A) (B) ve (C) fıkralarına göre ilk defa memur, sözleşmeli ve geçici personel alımları için uygulanmaktadır.¹⁶⁵
- Kurumda açık bulunan engelli personel kadroları için atamalar, Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı ve Engellilerin Devlet Memurluğuna Alınmaları Hakkında Yönetmelik uyarınca ÖSYM tarafından yapılan Engelli Kamu Personel Seçme Sınavı ile alımlar yapılmaktadır.¹⁶⁶
- Kurum ve kuruluşlar çalıştırdıkları personele ait kadrolarda % 3 oranında engelli çalıştırmak zorundadır. Engelli personel çalıştırma yükümlüğünün yerine getirilmesinin takip ve denetimi ile özürliülerin Devlet memurluğuna yerleştirilmesinden Devlet Personel Başkanlığı sorumludur.¹⁶⁷
- Norm kadro ilke ve standartları uygulanmaktadır. İhtiyaç duyulan personel sayısı ve bu personellerde aranacak nitelikler, görev ve sorumluluklar Başkanlık Divanı tarafından belirlenir.¹⁶⁸
- 657 sayılı Kanunda belirtilen Sözleşmeli kadro sayısının yüzde yirmisini geçmemek üzere çalıştırılabilir. Bu personellerde aranacak nitelikler, yapılacak sınavın şekli ve konular ile bunların çalışma usul ve esasları Başkanlık Divanınca belirlenir. Milli Saraylardan Sorumlu

¹⁶³ **657 Devlet Memurları Kanunu**, Kısım-III, Devlet Memurluğuna Alınma, Bölüm 1: Usul, “Duyurma”, Madde 47,

http://www.memurlar.net/common/news/documents/13271/657_30102014.htm, 06 Ocak 2015.

¹⁶⁴ Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı, **TBMM İdari Teşkilatında İlk Defa Göreve Başlayacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Yönetmelik**, İkinci Bölüm, “Sınavlara İlişkin Esaslar”, “Giriş Sınavı”, Madde 5,

http://www.tbmm.gov.tr/genser/ilk_defa_atanacaklar_icin_sinav_yonetmeligi.pdf,

14 Ocak 2015.

¹⁶⁵ Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı, **TBMM İdari Teşkilatında İlk Defa Göreve Başlayacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Yönetmelik**, “Kapsam”, Madde 2, http://www.tbmm.gov.tr/genser/ilk_defa_atanacaklar_icin_sinav_yonetmeligi.pdf, 18 Ocak 2015.

¹⁶⁶ Türkiye Büyük Millet Meclisi, Sıkça Sorulan Sorular, 6. <http://www.tbmm.gov.tr/duyurular/ss.htm>, 20 Ocak 2014.

¹⁶⁷ **657 sayılı Devlet Memurları Kanunu**, Bölüm 2: Şartlar, “Engelli Personel Çalıştırma Yükümlülüğü”, Madde 53,

http://www.memurlar.net/common/news/documents/13271/657_30102014.htm, 25 Şubat 2015

¹⁶⁸ Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Kanunu, **6253 sayılı Kanun**, Altıncı Bölüm, Çeşitli Hükümler, Norm Kadro, Madde 33, <http://www.tbmm.gov.tr/genser/6253.pdf>, 14 Ocak 2015.

Genel Sekreter Yardımcısına bağlı birimlerde sınırlamaya tabi olmadan geçici personel olarak ve restorasyon işlerinde en fazla 400 personel çalıştırılabilir. Geçici Personel bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet görmektedir, bunlar işçi sayılmazlar.¹⁶⁹

- Milli Saraylardan Sorumlu Genel Sekreter Yardımcısına bağlı birimlerde bakım, onarım ve restorasyon işlerinde zanaatkâr olarak çalıştırılacaklarda ilgili kurumlar tarafından verilen çıraklık, kalfalık ve ustalık belgeleri aranır, ayrıca sınav şartı aranmaz.¹⁷⁰

TBMM’de üst düzey görevlerde çalıştırılmak üzere düşünülen görevlere sözleşmeli personel alımlarında farklı kanunlardan alımlar yapılmaktadır. Atamalar, Genel Sekreter, Genel Sekreter yardımcıları, TBMM Başkan baş müşavirleri, TBMM Başkan müşavirleri ve Özel Kalem Müdürü doğrudan atanırlar. Diğer personel Genel Sekreterin teklifi üzerine TBMM Başkan tarafından atanır ya da TBMM Başkanı, atama yetkisini Genel Sekretere de devredebilir. İdari Teşkilatın kadrolarına, 6253 sayılı TBMM İdari Teşkilat Kanunun 29 Maddesi altıncı fıkrada belirtilen kadrolar ile TBMM Başkanlığı tarafından açılan sınavlar sonucuna göre yapılacak atamalar dışında açıktan veya naklen atama yapılamaz, yazılmaktadır. Üst kadrolara atamaların 6253 sayılı TBMM İdari Teşkilat Kanunun 29 Maddesi altıncı fıkrada(4) fıkrasında belirtilen şartlarla atamalar yapılmaktadır. İdari Teşkilat kadrolarında çalışanların sayısı, unvanlar itibarıyla norm kadro sayılarına ininceye kadar bu unvanlı kadrolara atama yapılamaz.

- “Milli Saraylardan Sorumlu Genel Sekreter Yardımcısı ve bu Genel Sekreter Yardımcısına bağlı başkanlıkların Başkanlığına atanabilmek için en az on iki yıl kamu ve/veya özel sektörde çalışmış olmak, Başkan Yardımcılığına atanabilmek için askerlikte geçen süreler dâhil en az on yıl kamu ve/veya özel sektörde çalışmış olmak zorunludur. Bu fıkrada belirtilen süreler hesaplanırken altı yılı aşmamak kaydıyla yüksek lisans ve doktora geçen sürelerin tamamı dikkate alınır. Milli Saraylardan Sorumlu Genel Sekreter Yardımcısı, Müzecilik ve Tanıtım Başkanlığı ile Restorasyon ve Teknik Uygulamalar Başkanlığına

¹⁶⁹ **657 Devlet Memurları Kanunu**, “İstihdam Şekilleri”, Madde 4, Geçici Personel (C), http://www.memurlar.net/common/news/documents/13271/657_30102014.htm, 17 Ocak 2015

¹⁷⁰ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM İdari Teşkilatı Kanunu 6253 Sayılı Kanun**, Beşinci Bölüm, Personele İlişkin Hükümler, Atama esasları, Madde 29, (7), <http://www.tbmm.gov.tr/genser/6253.pdf>, 17 Ocak 2015.

Başkan olarak atanabilmek için müzecilik, restorasyon ve tarih gibi alanlarda çalışmış veya bu alanlarda tecrübe sahibi olmak koşulu aranır.¹⁷¹

- TBMM ve Milli Sarayların kadrolarında çeşitli hizmetlerde görevli toplam 2791 personel bulunmaktadır. Başkanlık Divanı, kadrolarla ilgili değişiklik yapma yetkisine sahiptir. Bu değişiklik ancak 6253 sayılı kanunun ekli (1) sayılı listesinde yer alan kadro unvanları ile 13.12.1983 tarihli 190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin eki cetvellerde yer alan kadro unvanıyla sınırlı olmak kaydıyla, dolu kadrolarda derece ve sınıf değişikliği, boş kadrolarda sınıf, unvan ve derece değişikliği ile sınıflar arası atama yapabilir ve boş kadroları iptal edebilir.¹⁷²
- Personelin görevde yükselme ve unvan değişikliğine atanabilmesi için mevzuatta ve norm kadroda yer alan şartları taşımak gerekmektedir. Bu usul ve esaslara dayanılarak hazırlanmış olan yönetmelikte bazı unvanlar görevde yükselbilmektedir bazıları da unvan değişikliğine tabidir.¹⁷³
- Atama yapılacak kadroların birimi, sınıfı, unvanı ve sayısı ile öğrenim görülmesi gereken bölümler norm kadro çerçevesinde Genel Sekterin önerisi üzerine TBMM Başkanının onayı ile belirlenir.¹⁷⁴
- Başvuruda bulunanlar görevde yükselme eğitimine alınmaktadırlar. Görevde yükselme eğitimine katılacakların sayısı kadro unvanları itibarıyla duyurulan boş kadro sayısının üç katını geçmemesi gerekmektedir.¹⁷⁵
- Sınav kurulunun önerisi ve Genel Sekreterin onayı ile görevde yükselme eğitimi, kamu kurum ve kuruluşlarına, özel kuruluşlara veya yükseköğretim kurumlarından birine yaptırılabilir.¹⁷⁶

¹⁷¹ Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilat Kanunu, **6253 sayılı Kanun**, Beşinci Bölüm “Personele İlişkin Hükümler” Atama Esasları, Madde 29,(4) <http://www.tbmm.gov.tr/genser/6253.pdf>, 17 Ocak 2015.

¹⁷² Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Kanunu, **6253 sayılı Kanun**, Beşinci Bölüm, Personelle İlişkin Hükümler, “Kadrolar”, Madde 28, <http://www.tbmm.gov.tr/genser/6253.pdf>, 06 Ocak 2015.

¹⁷³ **Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği**, İkinci Bölüm, “Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliğine Tabi Kadro Unvanları ve Hizmet Grupları”, Madde 5, (1),(2), http://www.tbmm.gov.tr/genser/gorevde_yukselme_yonetmelik_27062014.pdf, 24 Ocak 2015.

¹⁷⁴ **Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği**, İkinci Bölüm, “Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliğine Tabi Kadro Unvanları ve Hizmet Grupları”, Madde 5, (3), http://www.tbmm.gov.tr/genser/gorevde_yukselme_yonetmelik_27062014.pdf, 24 Ocak 2015.

¹⁷⁵ **Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği**, Üçüncü Bölüm, “Görevde Yükselme Eğitimin Esasları”, “Görevde Yükselme Eğitimine Alınma”, Madde 7, (1), http://www.tbmm.gov.tr/genser/gorevde_yukselme_yonetmelik_27062014.pdf, 30 Ocak 2015.

¹⁷⁶ **Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği**, Üçüncü Bölüm, “Görevde Yükselme Eğitimi”, Madde 8, (4), http://www.tbmm.gov.tr/genser/gorevde_yukselme_yonetmelik_27062014.pdf, 30 Ocak 2015

- Unvan değişikliği yazılı sınavına katılacaklara sınav öncesinde eğitim düzenlenmez. Başvuruda bulunan personele sınav soruları sınavdan en az otuz gün önce sınav kurulu tarafından duyurulmaktadır. Sınav, TBMM Başkanlık Divanı kararıyla Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığına, Milli Eğitim Bakanlığına, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsüne veya Yükseköğretim Kurumlarından birine yaptırılır.¹⁷⁷
- Doktora öğrenimini tamamlamış olanlar unvan değişikliği sınavına katılmaksızın öğrenimle kazanılan unvana ait kadrolara atanabilir.”¹⁷⁸

2.2.6. Planlanan Stratejik Hedefler (2013-2017 Yılları)

2013 - 2017 TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı Stratejik Planı İdari Teşkilatın lojistik odaklı hizmetten bilgi odaklı hizmete geçiş hedefi temel alarak hazırlanmıştır. 2010-2014 Stratejik Planda hedeflenen yapısal alandaki değişimler büyük oranda gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle 2013-2017 İdari Teşkilatın Stratejik Planında yapısal bir değişiklik önerisi bulunmamaktadır; buna karşılık kurumun artan bilgi ihtiyacını karşılamak amacıyla bilgi odaklı hizmet sunumunun daha etkin hale getirilmesine öncelik verilmesi amaçlanmaktadır.

2013-2017 Stratejik Planının anahtar ilkelerini şöyle özetlemek mümkündür:

- “ Bilgi odaklı hizmet sunumu,
- Komisyon odaklı hizmet sunumu,
- Yasama sürecine sivil toplumun erişiminin kolaylaştırılması,
- Hizmetlerde bilişim teknolojilerinin azami derecede kullanılması,
- İyi yönetim ve kurumsal kalite ilkelerinin benimsenmesi,
- İnsan kaynakları yönetimine geçilmesi,
- Halkla ilişkiler güçlendirilmesi ve
- Uluslararası ilişkilerin geliştirilmesi”¹⁷⁹

¹⁷⁷ Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, Dördüncü Bölüm, “Sınavlarla İlişkin Esaslar”, “Unvan Değişikliği Yazılı Sınavı”, Madde 12, (3),

http://www.tbmm.gov.tr/genser/gorevde_yukselme_yonetmelik_27062014.pdf, 31 Ocak 2015.

¹⁷⁸ Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, Beşinci Bölüm, “Çeşitli ve Son Hükümler”, “Hizmet Grupları Arasında ve Unvan Değişikliğine Tabi Kadrolara Geçişler”, Madde 18, (2),

http://www.tbmm.gov.tr/genser/gorevde_yukselme_yonetmelik_27062014.pdf, 31 Ocak 2015.

¹⁷⁹ TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013 – 2017 Stratejik Planı, Yönetici Özeti, s.9, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 04.09.2013.

Bu ilkeler dikkate alınarak 2013-2017 Stratejik Planda altı temel stratejik eksen belirlenmiştir.

Bunlar:

- “Bilgi Hizmetleri,
- Yasama Süreci ve Tekniği Hizmetleri,
- Destek Hizmetleri, Tanıtım Hizmetleri,
- Erişim ve Katılıma İlişkin Hizmetler,
- Kurumsal Gelişme ve Değişimdir.”¹⁸⁰

Milli Saraylar bünyesindeki tarihi ve kültürel varlıklar ile alakalı özel stratejiler geliştirmek konusu ele alınmıştır.¹⁸¹ Tarihi varlıkların ulusal ve uluslararası ölçekte tanıtımını yapmak amacıyla faaliyetlerde bulunmak, kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, ulusal ve yerel basın, düşünce, kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile kültürel alanlarda işbirliği yapmak.

- “Parlamentolar arası İşbirliği ve Eğitim Hizmetleri,
- Yayın, Rehberlik, Medya, Tanıtım Materyali Hizmetleri,
- Müzecilik Hizmetleri
- Fabrikaların Sunduğu Hizmetler
- Kurum Faaliyetlerinin Tanıtım Hizmetleri
- Ziyaretçilere Yönelik Tanıtım Hizmetleri
- Halkla İlişkiler Hizmetleri”.¹⁸²

Tespitler ve Öneriler

- TBMM internet sayfası başta çocuklar, gençler ve engelliler olmak üzere toplumun farklı kesimlerine hitap etmemektedir.

¹⁸⁰ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013 – 2017 Stratejik Planı**, Yönetici Özeti, s.9, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 04 Eylül 2013.

¹⁸¹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013 – 2017 Stratejik Planı**, Stratejik Eksenler Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Eksen 4: “Tanıtım Hizmetleri”, Hedef 4.4., s.11, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 15 Mart 2014.

¹⁸² Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013 – 2017 Stratejik Planı**, Stratejik Eksen 4: Tanıtım Hizmetleri, s.58, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 15 Mart 2014.

- Tanıtıma yönelik içeriğinin geliştirilmeye ihtiyacı vardır, sosyal medyada tanıtım artırılmalıdır.
- TBMM’yi tanıtacak politikalar oluştururken kamuoyunda yapılan güven ve itibar endekslerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir.
- Parlamentolar arası ortak girişimlerde bulunulmalıdır.
- TBMM’ye bağlı tarihi ve kültürel varlıklar aslına uygun olarak korunup, tanıtılarak gelecek nesillere aktarılmalıdır.
- Kurumun ve sahip olduğu tarihi varlıkların tanıtımında bilişim teknolojisi imkânları daha fazla kullanılmalıdır.
- Tematik müzecilik anlayışına ve sanal müzecilik uygulamalarına ağırlık verilmeli. Karşılaştırmalı müzecilik konsepti geliştirilmeli ve hayata geçirilmelidir.
- Tarih canlandırılarak tanıtılmalıdır.
- Tanıtım faaliyetleri daha dinamik bir hale getirilerek, etkin halkla ilişkiler faaliyetleri geliştirmelidir.
- Milli Saraylara bağlı fabrikalar işletme anlayışından çıkarılarak müze fabrikaya dönüştürmelidir.
- Tarihi varlıkların restorasyon, restitüsyon, koruma ve çevre düzenlemelerinde ulusal ve uluslararası koruma prensiplerini esas alınmalıdır.
- Restorasyon çalışmaları doğal afet riskleri göz önüne alınarak yapılmalıdır.
- Tarihi ve kültürel varlıkların yönetiminde olağanüstü durumlara (deprem, sel, yangın vb.) hazırlıklı olunmalıdır.
- Tarihi ve kültürel varlıklar TBMM’nin tanıtımında daha etkin kullanılmalıdır.¹⁸³

Yasama meclisleri, sıra dışı ve kendilerine özgü çalışma yöntemlerinden dolayı, diğer kamu kurumlarından çok daha etkin, hızlı ve esnek idari teşkilatlara sahip olmak durumundadırlar. Bu yüzden daha sade, basit, yatay örgütlenmenin esas olduğu, küçük ama işler ve etkin bir yapı kurmak ve personel profilini daha nitelikli hale getirmek kurumsal gelişme ve değişimde temel oluşturmaktadır.

- “Yönetim tarzı
- Örgütsel yapı (Birimler ve işleyişleri)
- Kurum kültürü (etik değerler, ilkeler, motivasyon)
- İnsan kaynakları (motivasyon, eğitim, işe alma, performans, kariyer planlama ve geliştirme)
- Sistemler ve süreçler

¹⁸³ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013 – 2017 Stratejik Planı**, Tanıtım Hizmetleri, Hedef 4.4., s.64, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 16 Mart 2014.

- Kurumsal yetkinlik ve uzmanlaşmayı kapsayan çalışma yöntemi geliştirilmiştir.
- Milletvekillerine yönelik yapılan memnuniyet anketine ilişkin verilerin değerlendirilmesi sonucunda Milletvekillerinin verilen tüm hizmetlerden ortalama bir memnuniyet duyduklarını ve daha da iyileştirilebileceğini düşündüklerini göstermektedir.
- İnsan kaynakları yönetimine geçmekle birlikte henüz temel yaklaşım ve işlevlere ilişkin politikalar geliştirilmemiş ve hayata geçirilememiştir.
- 6253 sayılı Kanunla idari yapı sadeleştirilmiş olmakla birlikte örgütsel yapının rasyonelleştirilmesinin sağlanması için hala değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır.
- Norm kadro uygulamasının gerektirdiği personel profilinin oluşturulması için ihtiyaç duyulan planlamanın ve eğitimlerin yapılması gerekmektedir.
- Kurumsal aidiyetin yeterince yüksek olmadığı, özellikle personelin eğitim seviyesi arttıkça kurumsal aidiyetin zayıfladığı stratejik lan çalışmalarında gözlenmiştir.
- Bütün düzeylerde yönetim kalitesini değerlendirecek kurum içi denetimin istenilen düzeyde olmadığı gözlenmektedir.
- Kurumsal görgü ve etik davranış ilkelerinin bilinirliğini ve benimsenme düzeyini artırmak gerekmektedir.
- Personele sağlanan eğitim mekanı, sosyal tesis ve hizmetlerin yetersiz olduğu Kuruma ait kamp ve lokalın bulunmadığı gözlenmektedir.
- Kurum içinde ekip çalışması kültürünün zayıf olduğu gözlenmektedir.
- Mesai saatlerinin iş veremliliğini esasına göre planlanmadığı gözlenmektedir.
- Kurum içinde farklı birimler tarafından eri ve istatistik üretimine dair birbirinden bağımsız birçok çalışma yapılmaktadır. Ancak bu çalışmaların sürekliliğinin ve koordinasyonunun sağlanması ve arşivlenerek kalıcı hale gelebilmesi için önceden belirlenmiş bütüncül bir politika çerçevesinde yapılması gerekmektedir.
- Yeni Teşkilat Kanunun kurumsal değişim ve gelişim yönünde oldukça önemli fırsatlar ve avantajlar sunmaktadır: Kanun, norm kadro uygulamasını zorunlu kılmış ve insan kaynakları yönetimine geçilmesine imkan tanımıştır. Yeni teşkilat yapılanmasıyla daha etkin bir organizasyon oluşmuştur. Personel alımında sınavlı sisteme geçilmesi TBMM idaresi üzerindeki baskıyı azaltmıştır. Strateji Geliştirme Başkanlığının kurulmuş olması, çağdaş yönetim anlayış ve uygulamalarının Kurum içine aktarılmasına imkan sağlamaktadır¹⁸⁴.

¹⁸⁴ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, 2013 – 2017 Stratejik Planı**, Stratejik Eksen 6, Kurumsal Gelişme ve Değişim, s.72, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 16 Mart 2014.

Gelecekte Perspektifi;

- “Yetenek yönetimi anlayış ve sistemlerini geliştirmek
- Kurumsal güven ortamı oluşturmak.
- Öğrenme ve ilerlemeyi esas alarak değişim ve gelişimi sağlamak.
- Yasama sürecindeki öneminden dolayı komisyonlara ve siyasi parti gruplarına sunulan hizmetleri iyileştirmek ve kurumsallaştırmak.
- Hizmet sunumunu planlamak, koordine etmek ve yönlendirmek amacıyla sistem oluşturmak.
- Amaçlara göre bir yönetim anlayışı benimsemek
- Önümüzdeki planlama döneminde ele alınması gereken hususlar şunlardır: Personel bazında performans yönetimi sistemi, performansa dayalı ödül sistemi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme, norm kadro, stratejik plana uyumlu eğitim politikası.
- Birim bazında performans yönetimi sistemi geliştirmek.
- Performans esaslı bütçe yönetimi sistemine geçmek.
- Kurumsal etik ilkeleri belirlemek, yayınlamak ve bununla ilgili eğitimler vermek.
- Kurum bünyesinde kadınların çalışma hayatındaki sorunlarına ilişkin duyarlılığı ve farkındalığı artırmak.
- Kurum yöneticilerinin karar alma sürecinde ihtiyaç duydukları tüm veri ve istatistiklerin düzenli bir şekilde üretilmesi, değerlendirilmesi ve depolanmasına ilişkin bir kurumsal veri politikası belirlemek”.

13. İlişkilerin protokol kuralları çerçevesinde saygınlığı artırıcı şekilde yaşandığı bir kurum kültürü geliştirmek.¹⁸⁵

Kurumsal Gelişme ve Değişim 'in hedefleri;

- “İnsan kaynakları yönetiminin gerektirdiği sistem ve yaklaşımları hayata geçirmek ve geliştirmek.
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına (kariyer planlama ve kariyer geliştirme, performans yönetim sistemi, motivasyon vs.) geçmek ve bu anlayışı geliştirmek. İnsan kaynakları yönetiminde kurum stratejisini esas almak. Kurumsal kültürü ve aidiyeti güçlendirmek.
- Kurumsal yönetim kalitesini artıracak yönetsel yaklaşımlar ile sistemleri geliştirmek ve uygulamak.
- İdari Teşkilatın TBMM'ye hizmet sunumunda esas aldığı tarafsızlık, yasama odaklılık ve saygınlık ilkelerini iyi yönetişim ve kurumsal kalite ilkelerini kurumsallaştırmak.

¹⁸⁵ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, 2013 – 2017 Stratejik Planı**, Stratejik Eksen 6, Kurumsal Gelişme ve Değişim, s.72, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 16 Mart 2014.

- İdari Teşkilatın topluma yönelik hizmet sunumunda güvenilirlik ve toplumsal sorumluluk ilkelerini kurumsallaştırmak ve geliştirmek.
- Operasyonel yönetim anlayışından, stratejik yönetim anlayışına geçmek.
- Amaçlara göre yönetim anlayışını kazandırmak ve yaygınlaştırmak; uygulama süreç ve sistemlerini geliştirmek.
- Kurumsal birikimi, kurumsal hafızaya dönüştürerek paylaşıma açmak.
- İçselleştirilmiş etik ilkelere sahip bir kurum kültürü yaratmak.
- Kurum içinde üretilen veri ve istatistikleri bütüncül ve kurumsal bir yaklaşımla ele almak.
- Toplantı ve eğitimleri TBMM'nin çalışma takvimine göre planlamak¹⁸⁶

İdari Teşkilatın stratejisine destek olacak ve kurum içi uzmanlaşma düzeyini artıracak bir eğitim politikası belirlemek.

- “Eğitim hizmetlerinde önceliği Kurum personelinin uzmanlık alanlarını geliştirmeye yönelik olarak sunmak.
- İdari Teşkilatın stratejisine paralel bir eğitim politikası geliştirmek.
- Eğitim imkanlarını çeşitlendirmek.
- Kurum bünyesinde kadınların çalışma hayatındaki sorunlara ilişkin duyarlılığı ve farkındalığı artırmayı gözetmek¹⁸⁷.

2.2.7 Milli Saraylar Strateji Belgesi

Kamu kaynaklarının etkin ve şeffaf kullanımını sağlamaya yönelik 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ikincil mevzuatı gereği TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013-2017 Stratejik Planı yürürlüğe 2013 yılı başında girmiştir. 2013- 2017 Strateji Belgesi Kurum Stratejik planına uyumlu tarihi ve kültürel mirasın korunması ve tanıtımı hizmetlerine yönelik olarak tanımlanmıştır.

2010-2014 Yılı Stratejik Planı'nda hedeflenen yapısal değişim sonucunda Saray, Köşk ve Kasırlar ile Müzecilik Hizmetleri; Bakım, Onarım, Restorasyon Hizmetleri; Fabrika Hizmetleri; Sosyal Tesis ve Kafeterya Hizmetleri olmak üzere dört ayrı

¹⁸⁶ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, 2013 – 2017 Stratejik Planı**, Stratejik Eksen 6, Kurumsal Gelişme ve Değişim, Hedef 6.2., s.76, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 20 Mart 2014.

¹⁸⁷ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, 2013 – 2017 Stratejik Planı**, Stratejik Eksen 6, Kurumsal Gelişme ve Değişim, Hedef 6.3., s.77, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, 20 Mart 2014.

stratejik tema tanımlanmıştır ve 2013-2017 Strateji Belgesinin anahtar ilkeleri oluşturulmuştur. Bu anahtar ilkeler;

- “Tarihi ve kültürel eserleri korumak, tanıtmak,
- Müşteri memnuniyeti odaklı hizmet sunumu,
- Hizmetlerde teknolojik gelişmelerden azami derecede yararlanmak,
- Halkla ilişkiler güçlendirmek,
- Uluslararası ilişkileri geliştirmek olarak oluşturulmuştur.”¹⁸⁸

Milli Sarayların değişik birimlerinde durum değerlendirilmesine gidilmiştir. Milli Sarayların ihtiyaçları tekrar gözden geçirilerek Milli Sarayların güçlü, zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenmiştir.

Güçlü Yönler:

- “TBMM’ye bağlı olarak, genel bütçe ve özel ödenekten ayrılan payın yeterli olması.
- Özlük hakları açısından çalışanların TBMM personeli olması.
- Uzmanlaşma alanlarında deneyimli personelin ve ekiplerin olması.
- Saray, Köşk ve Kasırların tercih edilen fiziksel konumlarda bulunmaları.
- Yıldız Çini ve Porselen Fabrikasının kurulduğu dönemde alanında belirleyici, yönlendirici ve Fabrika-i Hümayun olarak tek olması.
- Yıldız Çini ve Porselen Fabrikasının marka tescil belgesinin (patent) bulunması.
- Hereke Halı ve Yıldız Porselen Fabrikalarının Osmanlı döneminden kalma desen ve form zenginliğinin bulunması.
- Saray, Köşk ve Kasırların bahçeleri ve koleksiyonları ile birlikte özgün özelliklerinin büyük bir kısmını koruyarak günümüze kadar ulaşabilmiş olması.
- Restorasyon- konservasyon uygulamalarının ihale yöntemi ile değil kurumun teknik personeli ve atölyeleri vasıtasıyla yapılabiliyor olması.”

Zayıf Yönler:

- “Gezi hizmetlerinin sunumunda yabancı dil bilen personel eksikliği olması.
- Performans değerlendirme ve ödül sisteminin olmaması.
- Uzmanlık gerektiren alanlara uygun hizmet içi eğitim verilmemesi.

¹⁸⁸ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Yönetici Özeti, s. III, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım

- Saray, Köşk ve Kasırların gece ve gündüz korunmasını yürüten personelin yaş ortalaması ve nitelik açısından yeterli olmaması.
- Personel kullanımına yönelik sosyal tesis ve ihtiyaç alanlarının yetersiz olması.
- Personel yapısının çok farklı statü ve kadrolardan oluşması.
- Kurum kültürünün fazla gelişmemiş olması.
- Hereke Halı ve Yıldız Porselen Fabrikalarının fiziki alt yapılarının yetersizliği ve mevzuat engellerinin fazla olması.
- Yıldız Teknik Üniversitesi bünyesinde kalifiye eleman yetiştiren Milli Saraylar ve Tarihi Yapılar Meslek Yüksek Okulu mezunlarından yararlanılamaması.”

Fırsatlar:

- “Gelişen bilgi teknolojileri ile tanıtım olanaklarının kullanılabilir olması.
- Mevcut restorasyon- konservasyon atölyeleri yapısının bir konservasyon merkezi için temel oluşturabilecek nitelikte olması.”¹⁸⁹

Tehditler

- “Yapıların konumlarından dolayı yangın, sel ve deprem gibi doğal afet risklerine karşı hassas olması.
- Dolmabahçe Sarayı’nda ziyaretçi yoğunluğu olması.
- Restorasyon Atölyelerinde uzmanlık gerektiren görevler yapmakta olan kalifiye elemanların emekli olmaları ve onların yerine görev yapacak aynı yeterlilikte eleman bulunmasının zorluğu.
- Restorasyon personelinin bir bölümünün "Hizmet Satın Alımı" yöntemi ile istihdam edilmesi.
- Yapıların şehir içinde ve deniz kenarında bulunması nedeniyle deniz ulaşımından kaynaklanan vibrasyon ve kirlilik, egzoz ve baca gazlarından kaynaklanan kirlilik gibi çevresel etkenlere açık olması.
- Saray, Köşk ve Kasırların bir kısmının sosyal faaliyetlere açık olmaları nedeniyle organizasyonlar sırasında oluşabilecek risklere açık olmaları.
- Tarihi mekânların büro vb. şekilde yoğun olarak kullanımından doğacak risklere açık hale gelmesi.”¹⁹⁰

¹⁸⁹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, Milli Saraylar Strateji Belgesi**, “Mevcut Durum Değerlendirmesi”, GZFT Analizi, Fırsatlar, s.2, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013.

¹⁹⁰ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, Milli Saraylar Strateji Belgesi**, “Mevcut Durum Değerlendirmesi”, GZFT Analizi, Tehditler, s.2, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013.

Saray, Köşk, Kasırlar ve Müzecilik Hizmetleri'nin tanımı:

Türkiye Büyük Millet Meclisi Milli Saraylar bünyesindeki Dolmabahçe Sarayı, Beylerbeyi Sarayı, Saray Koleksiyonları Müzesi, Yıldız Şale, Küçüksu Kasrı, İhlamur Kasrı, Maslak Kasrı, Aynalıkavak Kasrı, Yalova Atatürk Köşkü ve Florya Atatürk Köşkü özgün tefrişi ile ziyarete açık birimlerdir. Beykoz Kasrı ve Filizi Köşk ziyarete kapalıdır.

Milli Saraylar bünyesinde envanter kayıtlarında bulunan tarihi eserlerin envanter bilgilerinin oluşturulması, eser restorasyon ihtiyaçlarının tespit edilmesi, tarihi mekanların özgün tefrişatın yapılması, kurumsal tanıtıma yönelik kitap, makale, broşür, katalog metinlerinin hazırlanması, geçici sergiler düzenlenmesi ve ihtisas kütüphanesi ve tarihi kütüphane hizmetlerin verilmesi Araştırma Birimi tarafından yürütülmektedir. Tarihi eserlerin kaydı, nakli, sayımı, tespiti, dijital fotoğraflama işlemlerinin yapılması, obje hareketlerinin takibi, devir-teslim işlemleri, obje terkin işlemleri, saray, köşk ve kasırların tapu ve tahsis bilgilerinin takibi Tarihi Eser Kayıt Kontrol Birimi tarafından yürütülmektedir.

Tanıtım birimi ise kurumsal tanıtıma yönelik sergi, konser, konferans, kitap, dergi gibi yayın faaliyetleri, yazılı ve görsel medya ile iletişimin sağlanması, çekim ve mekân tahsis işlerini yürütmektedir.¹⁹¹

Milli Sarayların Stratejik Belgesinde, Milli Sarayların gelişmeye ve iyileştirmeye ihtiyaç duyduğu Stratejik Tema dört ana başlık olarak incelenmiştir. Bu dört Stratejik Tema “Saray, Köşk, Kasırlar ve Müzecilik Hizmetleri”, “Konservasyon, Restorasyon ve Periyodik Bakım Hizmetleri”, Fabrika Hizmetleri”, “Sosyal Tesis ve İktisadi İşletme Hizmetleridir.” Bu dört ana başlığa bağlı olarak mevcut durumu iyileştirmeye yönelik çalışmalar devam etmektedir.

Tarihi mekanların ve tarihi eserlerin korunması ve güvenliği, koleksiyonlarca yürütülen faaliyetler ve kütüphane hizmetleri, tanıtım ve tahsis hizmetleri, gezi hizmetleri, yayın faaliyetleri, tarihi eserlerin zimmet, kayıt ve kontrol hizmetleri konularında sıkıntılar tespit edilmiş ve düzeltilmesi amaçlanan konularda prensipler

¹⁹¹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 1, Saray, Köşk, Kasırlar ve Müzecilik Hizmetleri, “Tanım”, s.4, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013.

geliştirilmektedir. Saray, Köşk, Kasırlar ve Müzecilik Hizmetleri konusunda tespit edilen ve düzeltilmesi gereken hususlar şunlardır;

- “Tarihi eser iş ve işlemlerini düzenleyen yeni Tarihi Eser Kayıt Kontrol Yönetmeliği henüz çıkarılamamıştır.
- Saray, müze, köşk ve kasırlarımızın ziyaretçi sayısının sürekli artış göstermesi tarihi mekânlarımızın ve gezi hizmetlerinin kalitesini olumsuz etkilemektedir.
- Birimlerimizde, ziyaretçilere rehber eşliğinde gezi hizmeti sunulmakta olup ziyaretçilerin bireysel gezi talepleri karşılanamamaktadır.
- Bazı birimlerimizde rehber olarak görev yapan personel olmadığından rehberlik hizmeti koruma memuru personel tarafından yürütülmektedir.
- Ziyaretçi gezi talepleri rezervasyon sistemi ile alınmaktadır. Ancak, rezervasyonlu ziyaretçi sayısı toplam ziyaretçinin %30’u kadardır. Rezervasyon sisteminin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.
- Dolmabahçe Sarayına aşırı ziyaretçi talebi olduğundan tarihi yapının olumsuz etkilenmemesi için Milli Saraylar Bilim ve Değerlendirme Kurulu Kararı ile günlük ziyaretçi sayısında kısıtlamaya gidilmiştir. Ancak, bu kota tam olarak uygulanamamaktadır.
- Tarihi mekânlarımız ve içerisinde sergilenen eserler 24 saat çalışma esasına göre korunmaktadır. Ancak, bazı birimlerimizde koruma personeli sayısı yetersiz kalmakta, kamera güvenlik sistemi bulunmamakta ve güvenlik teknolojileri etkin olarak kullanılamamaktadır.
- Tarihi yapılarımızda yangın riskine karşı gerekli önlemler alınmıştır. Ancak, bazı tarihi mekânlarımızda büro ve personel kullanım alanlarının bulunması risk oluşturmaktadır.
- Tarihi objelerimizin kültürel envanter bilgilerinin tespiti çalışmalarına devam edilmekte olup envanter sistemi yazılımının geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
- Obje restorasyon atölyelerinde onarım işlemleri yavaş ilerlemektedir.¹⁹²
- Tarihi obje nakillerinin sağlıklı yapılacağı yeterli donanımına sahip obje taşıma aracı bulunmamaktadır.
- İhtisas Kütüphanesi yer sıkıntısı nedeni ile 2 yıldır hizmet verememektedir.
- Tarihi objelerin deprem tehlikesine karşı korunması için bazı birimlerde önlemler alınmış, ancak tüm birimlerde sergilenen eserlerin depremden etkilenmemesi için detaylı bir çalışma yapılmamıştır.
- Tarihi mekânlarımızda izin verilen etkinliklerle Kurumumuzun etkin tanıtımı yapılmaktadır. Ancak, tahsis edilen alanlar etkinliklerden zaman zaman olumsuz etkilenmektedir.

¹⁹² Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBM,M Başkanlığı İdari Teşkilatı, Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 1, Saray, Köşk, Kasırlar ve Müzecilik Hizmetleri, “Tespitler”, s.5, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013.

- TRT ve diğer özel yayıncı kuruluşlarca da tarihi eserlerimiz ve tarihsel olayların tanıtımını içeren belgesel ve aktüel çekimler yapılmaktadır ancak bu tanıtımların geliştirilmesi gerekir.
- Tarihi obje envanter kayıt sisteminin iyileştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.”

Saray, Köşk, Kasırlar ve Müzecilik hizmetlerinde planlanan stratejik hedefler şunlardır:

- “Türkiye Büyük Millet Meclisi Milli Saraylar bünyesindeki tarihî mekânlar ve eserlerin nitelikli personel ve teknolojik imkânlarla korumak, tarihi eserlerin bilgi teknolojileri ile takibi ve kontrolünü sağlamak.
- Kurumumuz kültür varlıklarının ulusal ve uluslararası ölçekte dünya müzeleri, sivil toplum kesimleri, üniversiteler ve diğer ilgili çevrelerle geliştirilen projelerle tanıtmak ve dünya kültür mirası içerisinde üst düzeyde yer almasının sağlamak.
- Müzecilik ve tanıtım hizmetlerini, nitelikli personel ve bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı ile klasik müzecilik anlayışından, çağdaş müzecilik uygulamalarına taşımak.”¹⁹³

Saray, Köşk, Kasırlar ve Müzecilik Hizmetleri açısından bünyesinde bulunan tarihi ve kültürel varlıkları aslına uygun olarak korumak, tanıtmak ve gelecek nesillere aktarmaktır. Tarihi ve Kültürel değerlerin yazılı ve görsel medya, üniversiteler ve sivil toplum kesimleri aracılığıyla tanıtımını yapmak, tarihi ve kültürel değerlerimizi kültürler arası iletişimi geliştirmek, tanıtımında teknolojik imkânlardan yararlanmak, daha etkin halkla ilişkiler faaliyetleriyle geliştirmek amaçlanmaktadır.¹⁹⁴

Klasik müzecilik anlayışından çağdaş ve interaktif müzecilik anlayışına dönüştürmek ve Tarihi ve Kültürel değerlerin güvenliğini sağlamak için aşağıdaki Prensipler dikkate alınmalıdır.¹⁹⁵

¹⁹³ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 1, Saray, Köşk, Kasırlar ve Müzecilik Hizmetleri, “Gelecek Perspektifleri”, s.5, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013

¹⁹⁴ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 1, Saray, Köşk, Kasırlar ve Müzecilik Hizmetleri, Hedef 1.1., s.6, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013.

¹⁹⁵ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 1, Saray, Köşk, Kasırlar ve Müzecilik Hizmetleri, Hedef 1.2. – 1.3., s.6-7, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>,

- “Halkla ilişkileri ve iletişim stratejisini geliştirmeyi esas almak.
- Ziyaretçilere nezaket kuralları çerçevesinde hizmet vermeyi esas almak.
- Tematik müzecilik anlayışına ağırlık vermek.
- Ziyaret hizmetlerinde çocuk ve öğrencilere yönelik açılımlar yapmak
- TBMM’ye bağlı tarihi ve kültürel varlıkları evrensel müzecilik ilkeleri doğrultusunda yerli ve yabancı misafirlerle daha fazla buluşturmak
- Tarihi ve kültürel değerlerin güvenliği ve korunmasında teknolojik imkânlardan azami derecede yararlanmak
- Tarihi ve kültürel değerlerin güvenliği ve korunmasına ilişkin yöntemler belirlemektir.”

Konservasyon, Restorasyon ve Periyodik Bakım Hizmetleri, TBMM Milli Saraylar bünyesinde bulunan tarihi yapıların, bahçelerin ve koleksiyonlarının araştırma, belgeleme, rölöve, restitüsyon, restorasyon projelerini çıkarılması ve uygulanması yönelik çalışma yürütülmektedir. Bu tarihi yapıların ve tarihi objelerin periyodik bakımı ile bu yapılan hizmetler elektrik-elektronik, mekanik ve bilgi ortamında değerlendirilmektedir.

Konservasyon, Restorasyon ve Periyodik Bakım Hizmetleri şunları kapsamaktadır;

- “Tarihi yapılara ve bahçelere ait konservasyon - restorasyon uygulamaları ile araştırma, belgeleme, rölöve, restitüsyon, restorasyon projesi hizmetleri geliştirmek
- Tarihi objelere ait araştırma, belgeleme ve konservasyonu ile periyodik kontrol, bakım ve proje hizmetleri sunmak
- Müze ve sergi tasarımı hizmetleri
- Elektrik-elektronik, mekanik, bilgi işlem altyapı araştırma ve proje hizmetleri
- Periyodik kontrol ve bakım hizmetlerini düzenli olarak sunmak.”¹⁹⁶

Konservasyon, Restorasyon ve Periyodik Bakım Hizmetleri ilgili yapılan tespitler şu maddeleri kapsamaktadır;

- “Halen yürürlükte bulunan “TBMM Milli Saray, Köşk, Kasır ve Müstemilatının Bakım, Onarım ve Korunmasına İlişkin Yönetmelik”, ulusal ve uluslararası koruma ilkeleri doğrultusunda restorasyon ve konservasyon uygulamaları için yeterli değildir.

¹⁹⁶ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 2, Konservasyon, Restorasyon ve Periyodik Bakım Hizmetleri, “Tespitler”, s. 8, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım.2013.

- Araştırma, belgeleme, analiz ve projelendirme aşamaları tamamlanmadan başlatılan restorasyon ve konservasyon çalışmaları, bilgi, özgün yapım tekniği ve malzeme gibi kayıplara neden olmaktadır.
- Tarihi yapıların yapısal analizlerinin ve çoklu afet risk değerlendirmelerinin yapılması, afete yönelik hazırlıkların tam olarak yapılamamasına neden olmaktadır.
- Koruma sürecinde en temel aşama olan yapı ve bahçe rölevellerinin tamamlanmamış olması restorasyon ve konservasyon süreçlerinde aksamaya neden olmaktadır.
- Saray atölyeleri aracılığı ile yürütülen konservasyon ve restorasyon uygulamaları yüksek teknik yeterlilik ve bilgi gerektirmesine karşın, yeterli nitelikte ve sayıda eğitimli personel istihdam edilememesi ve meslek içi eğitimin yetersiz olması ulusal ve uluslararası konservasyon ve restorasyon ilkeleri doğrultusunda uygulama yapmayı güçleştirmektedir.
- Kurumumuzda basit ölçekli çevresel ölçüm ve temel malzeme analizlerinin yapılamaması, yapısal restorasyon uygulamalarının araştırma ve analiz aşamasında çalışma süresini uzatmaktadır.
- Her restorasyon uygulaması kendine has sorunlar barındırdığından, gerekli bilimsel danışmanlık alınamaması doğru çözümlere ulaşılmasını güçleştirmektedir.”¹⁹⁷

Konservasyon, Restorasyon ve Periyodik Bakım Hizmetleri ilgili yapılan tespitlerin sonucunda hedeflenen yenilik şu şekildedir;

- “TBMM Milli Saraylar bünyesinde bulunan taşınır ve taşınmaz kültür varlıklarının ulusal ve uluslararası koruma ilkelerine uygun restorasyonu ve konservasyona ilişkin yönetmeliğin hazırlanmasına
- Kültür varlıkları envanterinin, bilimsel belgelerin ve risk analizlerinin tamamlanması
- Restorasyon ve konservasyon alanında eğitimli personel istihdamının yapılması. Müze çalışanlarına meslek içi eğitim ve Ar-Ge çalışmaları ile koruma ilkelerine uygun uygulamaları yaygınlaştırılmalı
- Restorasyon çalışmalarında özgünlüğün korunmasını öncelikli olarak gözetmek.
- Restorasyon çalışmalarını doğal afet risklerini göz önüne alarak yapmak. TBMM Milli Saraylar bünyesinde bulunan mevcut restorasyon atölyelerini bilimsel standartlara uygun bir konservasyon merkezine dönüştürmek.
- Geleneksel yapım teknikleri ve malzemelerin yaşatılmasını sağlamak.
- Restorasyon, konservasyon ve periyodik bakım uygulamalarında konservasyon biliminden en yaygın biçimde yararlanmak.

¹⁹⁷ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 2, Konservasyon, Restorasyon ve Periyodik Bakım Hizmetleri, “Tespitler”, s. 8, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım.2013.

- Personelin yapılan işe uygun eğitime sahip olmasını ve eğitimin sürekliliğini sağlamak.”¹⁹⁸

Yıldız Çini ve Porselen İşletmeleri ile Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrika Hizmetleri TBMM Başkanlığı ve ona bağlı kuruluşlar ile TBMM Genel Sekreter Yardımcılığı (Milli Saraylar) ve ona bağlı kuruluşların çini ve porselen ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu Saray fabrikaları ayrıca Saray, Köşk ve Kasırlarımızda bulunan çini ve porselen objelerin onarımları ve yeni üretimleri, Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikası ise saray ve köşkllerdeki tarihi mefruşatın yenilenmesi, korunması için çalışmalarını yürütmektedir.¹⁹⁹

Bu Saray fabrikaları;

- “Üretim Hizmetleri
- Satış Hizmetleri
- Pazarlama Hizmetleri altında çalışmalarını sürdürmektedir”.

Bu fabrikalarda karşılaşılan senaryolar;

- “Çalışma prosedürleri belirlenmemiştir.
- Merkezi Yönetim Muhasebe Yönetmeliğine uygun muhasebe kayıtları tutulamamaktadır.
- Piyasaya yönelik üretim yapılmaya devam edilmektedir.
- Kalıpların teknik resimleri mevcut değildir.
- İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda eğitim ve donanım eksikliği mevcuttur.
- Altın ve diğer hammaddelerin 4734 Sayılı Kanun kapsamında alımında zorluklar yaşanmaktadır.
- Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikası’nın müze-fabrika olarak yapılandırılmasının tamamlanması gerçekleşmemiştir.
- Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikası’nın marka olarak patentinin alınması gerekir.
- Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikası’nın orijinal desenlerinin dijital ortama aktarılarak korunması çalışmaları tamamlanması gerekir.
- Hereke Halı ve İpekli Dokuma Atölyelerinin desen varlığı için Bilgi Güvenliği Sistemi mevcut değildir.”

¹⁹⁸ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 2, Konservasyon, Restorasyon ve Periyodik Bakım Hizmetleri, Stratejik Amaç 2, Hedef 2.2.,” Prensipier”, s.10, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013.

¹⁹⁹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 3, Fabrika Hizmetleri, “Tanım”, s.11, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10.11.2013.

- Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikasında güvenli depolama sisteminin oluşturulması henüz tamamlanmamıştır.”²⁰⁰

Bu tespitlerin sonucunda hedeflenen değişimler şunlardır;

- “Yıldız Çini ve Porselen Fabrikasını müze fabrika olarak yapılandırmak.
- Kalıpların teknik resimlerini çizmek.
- Dışarıya yapılan satışların kapatılması için gerekli çalışmaları yapmak.
- Çalışma prosedürlerini belirlemek.
- İş Sağlığı ve Güvenliğine yönelik eksiklikleri gidermek.
- Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikası ve Yıldız Çini ve Porselen Fabrikasının üretime yönelik alımlarını 4734 Sayılı Kanun kapsamından çıkarmak.
- Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikasını müze- fabrika olarak yapılandırma ve marka olarak patentini almak.
- Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikasının orijinal desenlerinin dijital ortama aktarmak bilgi Güvenliği Sistemi altında saklamak.
- Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikasında güvenli depolama sistemini kurmak.²⁰¹
- TBMM Milli Saraylar bünyesinde bulunan fabrikaları ve müze fabrikaya (yaşayan müzeye) dönüştürmek için alınacak önlemler;
- Saray, Köşk ve Kasırlarımızda bulunan eserlerin sınırlı sayıda üretilerek bu vesileyle Osmanlı döneminden kalma eserlerin devamlılığını sağlamak.
- Kalıpların teknik resimlerinin çizilerek kaybolmasını önlemek.
- Eskiye kalıpları yenilemek.
- Özgün tarihi ve sanat değeri bulunan desenler kullanılmak suretiyle; sergilemeye ve müzayedeye yönelik, koleksiyon niteliğine sahip porselen ve halı üretimine ağırlık vermek.
- Saray, Köşk ve Kasırların zaman içerisinde eskiyen ipekli mefruşatını yenileme amacına yönelik olarak eski el emeği ürünü (orijinal karakteristiklerine uygun biçimde) kumaş üretmek.”²⁰²

²⁰⁰ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 3, Fabrika Hizmetleri, “Tespitler”, s.11, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013.

²⁰¹ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 3, Fabrika Hizmetleri, “Gelecek Perspektifleri”, s.12, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013.

²⁰² Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 3, Fabrika Hizmetleri, Stratejik Amaç 3, Hedef 3.1.,”Prensipier”, s.12, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013.

Sosyal Tesis ve İktisadi İşletme Hizmetlerini stratejik kapsamında TBMM Milli Saraylar bünyesindeki Saray, Köşk ve Kasırların ziyaretçilere ve hediyelik eşya satış mağazasında alışveriş imkânı sunulmaktadır. Ayrıca konuklara konaklama hizmetleri, restoran hizmetleri, kafeterya hizmetleri kullanım imkânı da sunulmaktadır.²⁰³

Sosyal Tesis hizmetleri ve İktisadi İşletme hizmetlerinde devam eden ve sonuçlanan konular şunlardır;

- “Sosyal Tesis Hizmetlerinde dijital ortamda takibinin kolaylaştırılması için otomasyon sistemine geçilmelidir.
- Personele mesleki eğitimler verilmelidir.
- Sosyal Tesislerin intranet sayfası kurulum çalışması ile wireless, kablolu yayın, elektronik kapı, kamera sistemi gibi teknolojik hizmet çalışmaları devam edilmektedir.
- Sosyal Tesislerde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi kapsamında yemek üretim reçetelerinde standardizasyon sağlanmıştır
- Milli Saraylar bünyesindeki saray ve kasırlarımızı yılda ortalama 1.200.000 kişi ziyaret etmektedir. Bunun yanı sıra kafeteryaları ve hediyelik eşya satış mağazalarını ziyaret eden konuklara hizmet verilmektedir.
- Kafeterya menüleri için standardizasyon çalışması yapılmaktadır.
- Aşçı, garson ve komilere aylık eğitimler verilmektedir.”²⁰⁴

Sosyal Tesis Hizmetler ile İktisadi İşletme Hizmetlerde amaçlanan hedefler şunlardır;

- “Tüm sosyal tesislerde yüksek kaliteyi gözetmek için ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemine uygun hizmet vermek.
- Kaliteli ve hızlı hizmet sağlanabilmesi amacıyla çalışan personel sayısını arttırmak ve çalışma ortamlarını iyileştirmek.
- Dolmabahçe Sarayı içerisinde Hediyelik Eşya Mağazasını tek bir mekanda toplamak.

²⁰³ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 4, Sosyal Tesis ve İktisadi İşletme Hizmetleri, “Tanım”, s.14, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013.

²⁰⁴ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar, Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 4, Sosyal Tesis ve İktisadi İşletme Hizmetleri, “Tespitler”, s.14, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013.

- Kafeteryalarda otomasyon sistemine geçmek.
- Hediyeelik Eşya Mağazalarında barkod sistemine geçmek,
- Kafeteryalar ve Hediyeelik Eşya Mağazalarında güvenliğı artırmak amacı ile kamera sistemi kurmak.
- Kafeteryalarda kullanılan tabak, menaj takımları vb. malzemeyi aynı konsept halinde düzenlemek.
- Ürün çeşitliliğini arttırmak.
- Hizmetlerde müşteri memnuniyetini gözetmek.²⁰⁵



²⁰⁵ Türkiye Büyük Millet Meclisi, **TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı, TBMM Milli Saraylar Strateji Belgesi**, Stratejik Temalar Amaçlar ve Hedefler, Stratejik Tema 4, Sosyal Tesis ve İktisadi İşletme Hizmetleri, “Gelecek Perspektifleri”, s.15, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, 10 Kasım 2013.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

MİLLÎ SARAYLARIN SCHÖNBRUNN SARAYI İLE KARŞILAŞTIRMASI

Bu bölümde Schönbrunn Sarayının tarihsel geçmişi, organizasyonel yapısı, vizyonu ve üstlendiği misyonu ve bunlara bağlı Stratejik Hedefleri incelenmiştir

3.1.SCHÖNBRUNN SARAYININ ORGANİZASYONEL YAPISI

İmparatoriçe Maria Theresia vaziyeti üzerine hazineye devrolunan Schönbrunn Sarayı, Cumhuriyetin kuruluşundan sonra Maliye bakanlığın 2014 yılından beri de Bilim, Araştırma ve Ekonomi Bakanlığına bağlı ve özel bir şirkete intifa hakkı ile devredilmiştir. Şimdi Sarayın bütün işleriyle “Schönbrunn Sarayı Kültür ve Limited Şirketi” sorumludur.

3.1.1.Schönbrunn Sarayın Kurumsal Tarihçesi

Avusturya’nın başkenti Viyana’da 1695-1711 yılları arasında inşa edilen ancak 1744-1749 tarihleri arasında imparatoriçe Maria Theresia tarafından tamamlatılan ve ülkenin en önemli kültürel anıtlarının bulunduğu Schönbrunn Sarayı’nın mülkiyet hakkı, bahçeleri ve bu alana entegre edilmiş hayvanat Bahçesi (Toplam alanı yaklaşık 1.2 kilometre kare) ile birlikte tamamıyla Avusturya Cumhuriyeti’nindir. Maria Theresia’nın 1780 yılındaki vasiyetnamesi gereği saray 1918 yılına kadar bina yönetimi ve işletme yönetimi olarak iki farklı ayrımla hazine tarafından idare edilmiştir. 1918 yılında Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana da Maliye Bakanlığı Schönbrunn Sarayı’nın yönetiminden sorumluydu.²⁰⁶ 2014’den önce, özel bir şirkete devrolan Saray Maliye, Aile ve Gençlik Bakanlığının (bmwf) Turizm ve Tarihi Objeler bölümüne bağlanmıştı, 1 Mart 2014’den itibaren²⁰⁷ Schönbrunn Sarayı Bilim, Araştırma ve Ekonomi Bakanlığı (bmfwf)’nin Turizm ve

²⁰⁶ **Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H.**, “Rechtsanlage und Funktion” <http://www.schoenbrunn.at/unternehmen/schloss-schoenbrunn-kultur-und-betriebsgesmbh.html>, 12 Mayıs 2014.

²⁰⁷ https://de.wikipedia.org/wiki/Bundesministerium_f%C3%BCr_Wirtschaft,_Familie_und_Jugend

Tarihi Binalar bölümüne bağlıdır.²⁰⁸ 1992 yılına kadar Schönbrunn'nun bütün idaresi Saray yönetimindeydi. 1 Ekim 1992 tarihinde sarayın yönetimi "Schönbrunn Sarayı Kültür ve İşletme Limited Şirketi" ne devredilmiştir. Sözleşme gereği söz konusu şirkete Schönbrunn Sarayı ve ona bağlı yapılar üzerinde intifa hakkı tanınmıştır.²⁰⁹ Yine bu sözleşmeyle yönetime, Schönbrunn Sarayı'nın yanı sıra İmparatorluk Daireleri, Sisi Müzesi, Gümüş Koleksiyonu ve Viyana Mobilya Müzesi'ndeki Viyana İmparatorluk Mobilya Koleksiyonunun da yönetim hakkı verilmiştir. Kral Dairesi, Gümüş Koleksiyonu ve Saray Mobilyaları Koleksiyonu kiralama yoluyla şirkete devredilmiştir. Bu şekilde Bakanlığa bağlı olan 'Schönbrunn Kültür ve İşletme Şirketi', bu müzelerin idari yönetimini ve bu idari yönetim ile ilgili bütün işlerin, personel özlük hakları, muhasebe, pazarlama ve halka ilişkilerin sorumluluğunu üstlenmiştir. Schönbrunn Sarayı, Ekonomi, Aile ve Gençlerden Sorumlu Federal Bakanlığı, Tarihi Objeler bölümüne bağlıdır ve müzeler denetleme kurulu tarafından denetlenmektedir.²¹⁰ 1992 yılında yönetimi devralan şirket, elde edilen tüm gelire sahip olmak ile birlikte tüm harcamaları kendisi karşılamakta (restorasyon, bakım, onarım vb.) ve hiç bir şekilde sübvansiyon (devlet yardımı) almayıp, tüm yatırımları devlet yardımı olmadan yapmaktadır. Saray, 2012'ye kadar teknik işlerden sorumlu ve işletmeden sorumlu ayrı iki yönetici tarafından yönetiliyordu. Şimdi tek bir yöneticinin sorumluluğu altındadır. Schönbrunn Sarayı Kültür ve İşletme Limited Şirketi, "Kültür Tarih- Turizm Danışma Kurulu" (Bilim Kurulu) tarafından danışmanlık hizmeti almaktadır. Danışma Kurulu, 20 kişiden oluşan ve içlerinde sanat tarihçileri, anıt koruyucuları, müze uzmanları, turizm uzmanları bulunduran bir yapıdadır. Bu danışma kurulu turizm ile ilgili bütün önemli sorunlarda yardımcı olmaktadır.²¹¹ Yenileme çalışmaları için farklı yöntemler

²⁰⁸ Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 26.07.2017.

<https://www.bmwfw.gv.at/Tourismus/Seiten/default.aspx>, 26.07.2017

²⁰⁹ **Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H.**, "Rechtsanlage und Funktion" <http://www.schoenbrunn.at/unternehmen/schloss-schoenbrunn-kultur-und-betriebsgesmbh.html>, 12 Mayıs 2014.

²¹⁰ **Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H.** " Hofburg - Kaiserappartements & Sisi Museum & Silberkammer, Hofmobiliendepot • Möbel Museum Wien", <http://www.schoenbrunn.at/unternehmen/schloss-schoenbrunn-kultur-und-betriebsgesmbh.html>, 12 Mayıs 2014.

²¹¹ **Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H.**, "Rechtslage und Funktion", <http://www.schoenbrunn.at/de/unternehmen/schloss-schoenbrunn-kultur-und-betriebsgesmbh/rechtslage-und-funktion.html>, 12 Mayıs 2014.

kullanılarak çeşitli uygulamalar yapılmış, yapılan bu harcamaların karşılanabilmesi için giriş ücreti önemli ölçüde arttırılmış, fakat bunun neticesinde de ziyaretçilere sunulan hizmetler çeşitlendirilmiştir. Sonuç olarak 1993 yılında 1.200.000 kişi olan ziyaretçi sayısı 2012 yılında 2.800.000 kişiye ulaşmıştır. Satış mağazasından elde edilen gelir, restoran hizmeti, organizasyon için pazar odaklı kiralar ve fiyatlar gelirlerdeki artışa katkı sağlamaktadır.²¹²

Gelir kategorileri ve dağılımı şu şekildedir; % 60 giriş ücreti, % 22 satış, % 15 kiralama, % 1 aktiviteler ve % 2 diğer şeklinde elde edilmektedir.²¹³ Schönbrunn Sarayının gelir kaynakları ise; Schönbrunn Sarayından 79%, Hofburg'dan 20%, Saray mobilyaları sergisinden de 1% sağlanmaktadır.²¹⁴

2002 yılından bu yana Schönbrunn Sarayı Kültür ve İşletme Limited Şirketi “Ökoprofit” (Ekolojik fayda ve ekolojik kazancın birleşimidir.) adı verilen yöntemin uygulayıcısı olup, şirket yönetim politikalarını bu yöntem üzerinde şekillendirmeleri ve çevre dostu olmaları sebebi ile birçok değişik projede ödül sahibi olmuşlardır.²¹⁵

SCHÖNBRUNN AKADEMİSİ

Schönbrunn Sarayı Kültür ve İşletme topluluğu kurulduğundan bu yana yenilik odaklı bir yönetim ile ziyaretçi odaklı bir pazarlama yöntemine sahiptir. Bu yönetim Schönbrunn Akademisi'ni kurarak, sahip oldukları bilgi ve kazanımlarını (Müze yönetimi, bakım, restorasyon, pazarlama) uluslararası alanda kendileri ile aynı faaliyette bulunan diğer müze ve benzeri kuruluşlarla paylaşarak bilgi alışverişinde

²¹² **Franz Sattlecker**, Schönbrunn Palace Cultural Heritage and Sustainability Schloss Schönbrunn , “Development of visitor numbers”

http://dtxqt4w60xqpww.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/franz_sattlecker_0.pdf, 10 Mart 2014.

²¹³ **Franz Sattlecker**, Schönbrunn Palace Cultural Heritage and Sustainability, “Income categories (SKB)”, http://dtxqt4w60xqpww.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/franz_sattlecker_0.pdf, 10 Mart 2014.

²¹⁴ **Franz Sattlecker**, Schönbrunn Palace Cultural Heritage and Sustainability, “Source of income by operations”, http://dtxqt4w60xqpww.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/franz_sattlecker_0.pdf, 01 Nisan 2014.

²¹⁵ **Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H.**, “Ökoprofit”, <http://www.schoenbrunn.at/de/unternehmen/schloss-schoenbrunn-kultur-und-betriebsgesmbh/oekoprofit.html>, 01 Nisan 2014.

bulunmakta ve bu bilgi ve tecrübeleri kendi personelinin eğitim ve uzmanlaşmasında kullanmaktadır.²¹⁶

Avrupa Kültürel Mirası Organizasyonlar Ağı (European Cultural Heritage Organisations Network – ECHONET)

Bu ağ, tüm Avrupa’ da ki tarihi evler, saraylar, şatolar, müzeler ve diğer kültürel Organizasyonlar ve Üniversiteler arasındaki işbirliği teşvik etmek ve tüm Avrupa’ da kabul görececek bir “ziyaretçilere hizmet standardı” geliştirmek için kurulmuştur.²¹⁷

Hasar Artışını Önleme Ekibi (Damage Limitation Team - DLT)

Sarayda kurulan sağlam güvenlik önlemleri ziyaretçilerin, çalışanların ve sarayın hazinelerini yangından korumaya yöneliktir. Damage Limitation Team Avrupa için yeni özel bir birim olup, 2001 yılında kurulmuştur. Müzenin 25 kişiden oluşan bu birimin görevi, sarayın hazinelerini yangından korumaktır. Bu birimin öncelikli amacı, yangın esnasında ziyaretçiler tahliye edildikten sonra itfaiye ile paralel bir çalışma yürüterek, daha önceden belirlenmiş önem sırasına göre mümkün olan en fazla sayıda objeyi yangından korumak/kurtarmaktır.²¹⁸

Avrupa Kraliyet Sarayı Ağları (Network of European Royal Residences - ARRE)

Avrupa’nın en önemli saray müzelerinin öncü kurumları, 2001 yılında Avrupa Kraliyet Sarayı Ağı olan ARRE altında birleştiler. Birleşme onlara kültür miraslarını koruma ve tanıtmada konusunda bilgi alışverişi ve deneyimleri paylaşma sağlamaktadır.

ARRE’nin görevi; Avrupa’nın İmparator ve Kraliyet saraylarını geliştirmek ve yönetmektir. Özellikle deneyim ve eğitim yapabilmek için etkinlikler düzenlemek, ortak projeler, reklam, yapımlar ve yayınlar gerçekleştirmektir. Kuruluşun temel amacı; ortak tarihlere ulaşılmasını kolaylaştırmak. Ortak miras konusunda halkın

²¹⁶ **Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H.**, “Schönbrunn Akademie”, <http://www.schoenbrunn.at/de/unternehmen/schoenbrunn-akademie.html>, 01 Nisan 2014.

²¹⁷ **Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H.**, “ECHONET” (European Cultural Heritage Organisations Network), <http://www.schoenbrunn.at/de/unternehmen/schoenbrunn-akademie.html>, 01 Nisan 2014.

²¹⁸ **Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H.**, “DLT – Damage Limitation Team” <http://www.schoenbrunn.at/de/unternehmen/schoenbrunn-akademie.html>, 01 Nisan 2014.

farkındalığını artırmak ve bilinçlendirmek, Kültür turizminde, ziyaretçi kabulünde ve yönetimde yeni pratikler ve yeni deneyimler konusunda geliştirmektedir. ARRE'nin merkezi Versailles Sarayıdır. On    Avrupa ülkesinde altmış imparatorluk sarayı ve kraliyet yönetim merkezleri bu birime bağlı çalışmalar geliştirir.²¹⁹

ARRE Ağının  yeleri; Almanya, Avusturya, Belçika, Danimarka, Fransa, Macaristan, İspanya, İtalya, Hollanda, Portugiz, Polonya, İsveç, Birleşmiş Kraliyet dir.

Stiftung Preu ische Schlösser und Gürten Berlin-Brandenburg, Deutschland,
Schlo  Schönbrunn Kultur-und Betriebsges.m.b.H., Avusturya
Palais de Charles Quint asbl, Belgien
De Danske Kongers Kronologiske saml Rosenborg Slot, Dänemark
Patrimonio Nacional, Spanien
 tablissement Public du musée et du domaine national de Versailles, Frankreich
 tablissement public du domaine national de Chambord, Frankreich
G d ll i Kir lyi Kast ly , Ungarn
Regione Piemonte (Direzione Cultura, Turismo e Sport), Italien
Ministero peri Beni e le Attività Culturali, Italien
Paleis Het Loo Nationaal Museum, Niederlande
Muzeum Palac w Wilanowie, Polen
Pal cio Nacional de Mafra, Portugal
Hictoric Royal Palaces, Vereinigtes Königreich
Kugl. Slottet, Schweden²²⁰
1996 yılında D nya Miras Komitesi 20. toplantısında Schönbrunn Sarayını
UNESCO D nya Miras Listesine kabul etmiştir.²²¹

²¹⁹ **Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H.**, European Royal Residences, Das Netzwerk Europäischer Schlo sser, ARRE, <http://www.schoenbrunn.at/de/unternehmen/partner/european-royal-residences.html>, 01 Nisan 2014.

²²⁰ **Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H.**, "Mitglieder des Netzwerkes", <http://www.schoenbrunn.at/de/unternehmen/partner/european-royal-residences.html>, 01 Nisan 2014.

²²¹ **Schloss Schönbrunn Kultur-und Betriebsges.m.b.H.**, "Weltkulturerbe der UNESCO", <http://www.schoenbrunn.at/wissenswertes/das-schloss/weltkulturerbe.html>, 01 Nisan 2014.

3.1.1. Schönbrunn Sarayı Vizyon ve Misyon Tanımları

Schönbrunn Sarayı misyonu, tüm organizasyon faaliyetlerinin üzerinde bulunup, Schönbrunn Sarayı Kültür ve İşletme Limited Şirketi'nin kurallarını içerir ve "bizim görevimiz ne?", "biz kimler için varız?" sorularının cevabını veriyor.

Schönbrunn Sarayı Kültür ve İşletme Limited Şirketi, Avusturya'nın önde gelen kültür anıtları olan Schönbrunn Sarayını, Viyana Hofburg Sarayı Müzesini, İmparatorluk Dairelerini, Sisi Müzesini, Gümüş Koleksiyonunu ayrıca Viyana İmparatorluk Mobilya koleksiyonunu işletmektedir.

Schönbrunn Sarayı Kültür ve İşletme Limited Şirketi, Şirketin hedefi; Schönbrunn Sarayı'nın Dünya Kültür Mirasını gerektiği gibi muhafaza etmek, yönetilen nesnelerin mevcut kaynaklarını otantik bir biçimde yorumlamak ve kültür, turizm ve ziyaretçilerin serbest zamanlarını değerlendirme önerilerde bulunmaktır.

Schönbrunn Sarayı Kültür ve İşletme Limited Şirketi'nin önceliğinde hizmet performans oryantasyonu bulunmaktadır. Bu, yerli ve yabancı müşterilerden ve ilgi gruplardan gelen çeşitli isteklerle ilgili teklifleri süreklilik arz edecek şekilde geliştirmek ve en iyi hizmetin verilmesi hususunda taahhüt içermektedir. Elde edilen gelirler öncelikle kültür anıtlarını koruma ve yenilemede kullanılmaktadır. Tarihsel objelere olabildiğince iyi koruma sağlamak Schönbrunn Sarayı Kültür ve İşletme Limited Şirketi'nin en önemli ilkelerinden biridir.²²²

Schönbrunn Sarayı Kültür ve İşletme Limited Şirketi'nin vizyonunda; 3-5 sene içerisinde, koruma ve renovasyon, pazar ve performans, çalışanlar, finans konularında ayrı ayrı hedeflenen konular yer almaktadır.

Pazar ve Performans Alanında Vizyon:

- ✓ Viyana Sarayı ve Sisi Müzesi olarak Pazar lideri olmak.
- ✓ Schönbrunn ve Hofburg müzelerini turistler için çok önemli, vazgeçilmez bir turistik mekan haline getirmek için çalışmak.
- ✓ Bu amaçla bu mekânların tanıtımında mobil iletişim araçlarından da faydalanmalıyız.

²²² Schönbrunn Sarayından gelen mail, 10 Mayıs 2014.

- ✓ Viyana Turizm kurulunun hedeflediği ziyaretçi sayısına ayak uydurmamız.²²³
- ✓ İlave olarak müze bahçe bölümlerinde muhtelif etkinliklerle ziyaretçilerin boş zamanlarını değerlendirmelerini sağlamamız.
- ✓ Servis ve hizmet kalitemizin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapmalıyız.

Personel Alanında Vizyon:

- ✓ Alanında eğitilmiş personel istihdam etmek.
- ✓ Kurumumuzla kendimizi güçlü bir şekilde özdeşleştiriyoruz.
- ✓ Biz inisiyatif kullanıyoruz.
- ✓ Her üç Sarayda (bölgede) "ortak duyguda" birleşiyoruz.
- ✓ Ziyaretçi ve danışmanlık hizmetleri için AB çapında standart eğitimlere katılıyoruz.²²⁴

Süreç Alanında Vizyon Etkili ve Verimli Süreçler İçin:

- ✓ İyi bir iç iletişime sahibiz
- ✓ Risk yönetimi ile uğraşıyoruz
- ✓ Süreç yönetimi: Biz iş süreçlerini daha cazip hale getirerek iyileştiriyoruz.

Finans Alanında Vizyon

- ✓ Koruma ve renovasyonu sağlayabilmek için yıllık kazancımızı % 3-5 oranında yükseltmek.
- ✓ Banka borçlarından tamamen kurtulmak için çaba sarfetmek.²²⁵

3.1.2. Schönbrunn Sarayında Stratejik Hedefler

Stratejiler bize vizyona ulaşabilmek için hangi adımlar atılması gerektiğini gösterir.

Pazar ve performans, koruma ve renovasyon, çalışanlar, finans ve süreçler konusunda aşağıdaki stratejileri geliştirmek.²²⁶

Pazarlama ve Performans

²²³ WienerTourismus, <http://b2b.wien.info/de/wientourismus/ueberuns>, 24 Ağustos 2014.

²²⁴ Schönbrunn Sarayından gelen mail, 10 Mayıs 2014.

²²⁵ Schönbrunn Sarayından gelen mail 10 Mayıs 2014

²²⁶ Schönbrunn Sarayından gelen mail, 10 Mayıs 2014.

- Pazar liderliğindeki pozisyonunu güçlendirmek.
- Ziyaretçi memnuniyetini arttırmak.
- Yeni alanlarda müşterilere güçlü bir şekilde hitab etmek.
- İç turizm alanında sunum karmaşıklığını azaltmak.
- Yerel (yeni) hedef kitleye doğru bir şekilde hitap etmek
- Satış mağazalarının çekiciliğini artırmak

Personel

- Personel gelişimini arttırmak.
- Kurum kültürünü geliştirmek

Koruma ve Yenileme Çalışmaları

- Kültür anıtları korumak ve yenilemek.

Finans

- Personel masraflarını gelirlerle doğru orantılı olarak en azından sabit tutmak.
- Likiditeyi güvenli tutmak.²²⁷

Süreçler

- Risk yönetimini geliştirmek.
- Etkin süreç yönetimini geliştirmek.
- Proje yönetimini kurmak.

Tüm bunların sonucunda da yıllık planlama yapılmıştır;

- Misyon, “Pazarlama ve Performans arasındaki dengeyi“ içerir. Yani Pazarlama misyonun bir parçasıdır.
- Vizyonda “ Pazar ve Performans” konulu hedefler oluşturulmuştur.
- Buradan da strateji türetilmiştir.
- Bundan da önlemler oluşturulmuştur.²²⁸

Bunun mantığı ; Vizyon ve strateji her sene tekrar gözden geçirilmektedir. Bazı önlemler senelerce sürebileceği gibi sene içinde, kısa süreli olarak da yapılır ve kapatılır. Her önlemin hedefi, bir stratejiyi ve işletmenin vizyonunu karşılamak olmalıdır. Organizasyonumuzun bu işletme şekli, önlemleri, projeleri ve fakat

²²⁷Schönbrunn Sarayından gelen mail, 10 Mayıs 2014.

²²⁸Schönbrunn Sarayından gelen mail, 10 Mayıs 2014.

aynı zamanda temel ilkeleri ve günlük kararı vizyona göre gerçekleştirmek ve böylece misyonumuzu karşılamaktır.²²⁹

3.2. MİLLÎ SARAYLARIN ORGANİZASYON YAPISI

Milli Saraylar ve Schönbrunn Sarayı ağırlıklı Barok mimari tarzları, Saray-Müze kategorisinde bulunmaları ve organizasyon yapıları bakımından karşılaştırılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

3.2.1. Araştırma Amacı, Kapsamı

Tezin yazılmasındaki amaç; Milli Sarayların işleyişi tanımak, anlamak ve yurt dışındaki benzer saray-müze tarzındaki yapılarda işleyişin ne şekilde olduğunu ortaya koymak ve Schönbrunn Sarayı ile karşılaştırmalı olarak incelenmesi amacıyla bu tez konusu seçilmiştir. Millî Saraylar organizasyonu ile ilgili Ulusal Tez Merkezi'nde (tez.yok.gov.tr) şu ana kadar herhangi tez çalışması yapılmamış olması da bu konunun seçiminde önemli bir etken olmuştur.

Tez, Milli Sarayların değişim gerekçelerini, değişim amaçlı düzenlemeler ve kanunları Stratejik Hedeflerini, 2010-2014 Stratejik Hedeflerini, 2013-2017 Stratejik Hedefler, Schönbrunn Sarayın Stratejik Hedefleri ve İşleyişini kapsamaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Sonucu Ve Öneriler

“2010-2014 Milli Saraylar Stratejik Hedefler” i Genel Sekreterliğin ilk stratejik planıdır. Bu planla birlikte Genel Sekreterliğe bağlı “Strateji Geliştirme Başkanlığı” kurularak bundan önce hiç ele alınmamış bazı temel sorunlar tespit edilmiş, çözüm olarak da yapısal değişim ve dönüşümler ile birlikte işleyiş ve yönetim anlayışında değişiklikler önerilmiştir. Hedeflerde önerilen konuların bir kısmı gerçekleşmiş bir kısmında da çalışmalar halen yürütülmektedir.

²²⁹Schönbrunn Sarayından gelen mail, 10 Mayıs 2014.

Bu yasa ile öncelikle 1983 tarihli teşkilat yasasındaki hiyerarşik kademe sayısında azaltmaya gidilmiş ve idari yapı hem yatay hem de dikey olarak sadeleştirilmiştir. İşlevi azalan birimler birleştirilerek görev çakışmaları ortadan kaldırılmıştır. Gereksiz ve niteliksiz personel alımlarını önlemek için istisnai memuriyetin kapsamı daraltılarak personel alımı sadece üst düzey yöneticilerle sınırlandırılmıştır. Aynı işi yapan fakat farklı özlük haklarına sahip personellerin yaşadığı motivasyon düşüklüğünü ortadan kaldırmak için kadrolarda uzmanlık ön plana çıkartılarak kadro çeşitliği azaltılmış, müdürlüklerde uzman odaklı yapılanmaya geçilmiştir. Çalışanların hangi gereklilikleri yerine getirerek, hangi pozisyonlara ulaşabileceklerini belirleyen bir kariyer planlaması yapılmaya başlanmış, kurumsal ve bireysel performansları ölçmek için İnsan Kaynakları Birimi kurulmuştur. Norm kadro çalışması tamamlanmış, bu çalışma ile personel sayısı ve bu personelde aranacak nitelikler norm kadroda belirtilen ilke ve standartlar dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Milli Saraylar Genel Sekreter Yardımcılığında bazı birimler birleştirilmiş, yeni birimler eklenmiş ve bazı unvanlar değiştirilmiştir. Gereksiz ve işlevsiz bir kademe olarak düşünülen Daire Başkanlığı, Daire Başkan Yardımcılığı, Müdürlük, Şube Müdürlüğü, Saray Müdür Yardımcılığı, Grup Başkanlığı, İşletme Müdürlüğü, Fabrika Müdürlüğü ve Personel Müdürlüğü gibi unvanlı kadroların görevleri sona erdirilmiştir. Milli Saraylar Daire Başkanlığı unvanı değiştirilerek yerine Milli Saraylar Genel Sekreter Yardımcılığı unvanı getirilmiştir. Eski yapıda beş başkan yardımcısı varken yeni düzenlemede Genel Sekreter Yardımcılığı'na bağlı üç başkanlık bağlanmış ve bu üç başkanlığa da altı başkan yardımcısı bağlanmıştır. Yani her Başkan'a iki başkan yardımcısı eklenmiştir. Bazı birimlerde şeflik unvanı eklenmiş, (İnsan kaynakları şefliği gibi) Dolmabahçe ve Beylerbeyi Sarayları müdürlük düzeyinde kalmıştır.

2.3."Milli Saraylarda Stratejik Hedefler" başlığı altında anlatıldığı gibi, 2013-2017 yılları arasını kapsayan Stratejik Planda kökten bir yenilik söz konusu olmayıp, daha çok bilgi odaklı hizmet sunumuna geçilmesi düşünülmüştür.

Bu yenilikler kapsamında önerilen değişiklikler şöyledir;

- Bilişim teknolojilerini tarihi varlıkların tanıtımında daha fazla kullanmak amacıyla TBMM internet sayfasını çocuklar, gençler ve engelliler başta olmak üzere toplumun farklı kesimlerine hitap edecek şekilde düzenlemek,
- Saray gezisinde tematik müzecilik anlayışına geçilmesi,
- Sanal müzecilik uygulamalarına ağırlık verilmesi,
- Karşılaştırılmalı müzecilik konseptinin geliştirilmesi,
- Tanıtım işlerinde halka ilişkiler faaliyetlerinin geliştirilmesi,
- Milli Saraylara bağlı fabrikaları Müze Fabrika konseptine dönüştürmek,
- Tarihi objelerin restorasyon, restitüsyon, koruma ve çevre düzenlemelerinde ulusal ve uluslararası koruma prensipleri esas alınarak uygulamak, restorasyon çalışmalarında doğal afet risklerini göz önünde bulundurmak, tarihi ve kültürel varlıkların yönetiminde olağanüstü durumlara (sel, deprem, yangın vb.) hazırlıklı olunmak.

Aynı dönem ilk kez sadece Milli Sarayları kapsayan “Milli Saraylar Stratejik Belgesi” yürürlüğe girdi. Bu belgeyle “Saray, Köşk, Kasırlar ve Müzecilik Hizmetleri”, “Konservasyon, Restorasyon ve Periyodik Bakım Hizmetleri”, Fabrika Hizmetleri”, “Sosyal Tesis ve İktisadi İşletme Hizmetleri” şeklinde dört ana başlık üzerinde hedefler oluşturuldu.

“Saray, Köşk, Kasırlar ve Müzecilik Hizmetleri” başlıklı bölümde düzeltilmesi gereken konulardan olan “TBMM Milli Saraylar Stratejik Belgesi”nde de belirtilen Milli Sarayların “Tarihi Eser Kayıt Kontrol Yönetmeliği” henüz oluşturulmamıştır. Tarihi obje envanter kayıt sisteminin iyileştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Objeler restorasyon atölyelerinde onarım işlemleri yavaş ilerlemektedir. Sistem geliştirmelidir. Tarihi obje nakillerinin sağlıklı yapılacağı ve yeterli donanımına sahip obje taşıma araçlarının alınması gerekmektedir. Saray bünyesindeki tarihi objelerin deprem tehlikesine karşı koruma önlemleri bazı birimlerde alınmış, bazı birimlerde ise daha alınmamıştır. Üniversitelerle ve konuyla ilgili kurumlarla işbirliği ile bilimsel çalışmalar yürüterek koruma önlemleri tekrar gözden geçirilmeli ve alınması gereken önlemler bütün birimlerce uygulanmalıdır.

Yıldız Çini ve Porselen, kalıpların teknik resimlerini oluşturarak tarihi desenlerin kaybolmasını önlemek için bu desenleri dijital ortama aktararak saklanmasını sağlamaya çalışır.

Yıldız Çini ve Porselen İşletmeleri ile Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikası bir dönem Saray, Köşk ve Kasırlarda kullanılan eserlerin bazılarını tekrar ve sınırlı sayıda üreterek satışa sunar, böylece Osmanlı Döneminden kalma eserlerin tanıtımı ve devamlılığı sağlanmış olur.

İş Sağlığı ve güvenliği konusunda eğitim verilmeli ve donanım konusu da gözden geçirilerek eksiklikler tamamlanmalıdır.

Porselende ve çini yapımında kullanılan altın ve diğer hammaddelerin 4734 Sayılı Kanun kapsamında alımında zorluklar yaşanmaktadır.

Hereke Halı ve İpekli Dokuma Fabrikası'nın orijinal desenlerin dijital ortama aktarılması ve korunması çalışmaları tamamlaması gerekir.

Hereke Halı ve İpekli Dokuma Atölyelerinde desen varlığı ve korunması için Bilgi Güvenliği Sistemi mevcut değildir.

Sosyal Tesislerde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi kapsamında yemek üretim reçetelerinde standardizasyon sağlanmıştır. Çalışanlara periyodik olarak mesleki eğitimler verilmekte olup, kaliteli ve hızlı hizmet sağlanabilmesi amacıyla çalışan personel sayısını arttırmak ve çalışma ortamlarını iyileştirmek yönünde de çalışmalar devam etmektedir.

Hediyelik Eşya Mağazalarında barkod sistemine geçilmesi ve güvenliği artırmak amacı ile kamera sistemi kurulması gerekmektedir.

Dolmabahçe Sarayı içerisinde hediyelik eşya mağazalarının tek bir mekânda toplanması sunum ve satış bakımından daha faydalı olacaktır.

Milli Saraylar, özellikle de Dolmabahçe Sarayının yerli, yabancı ziyaretçi sayısındaki sürekli artış tarihi mekânların yıpranmasına sebep olmakta, özellikle de gezi hizmetlerinin kalitesini olumsuz etkilemektedir. Gezi hizmetlerinin uygulanmasında dünyada şu anda uygulanan modern müzecilik anlayışına geçilmelidir. Yoğun bir ziyaretçi potansiyeli olan Dolmabahçe Sarayı ve Beylerbeyi

Saraylarında seçenekli bir şekilde isteğe bağı olarak Audio Guide sistemi getirilmeli, bunun yanı sıra canlı rehberli tematik turlara protokoller için devam edilmelidir. Milli Saraylar o mekânlarda yaşamış tarihi şahsiyetlerin tüm özel eşyaları ile birlikte, tarihi varlıklarını bırakarak gittiği ve hemen hemen o günkü haliyle muhafaza edilen saray-müze niteliğinde mekânlar olması dolayısı ile yalnızca Audio Guide sistemine dayalı rehberlik hizmetleri verilmesi gezi seçme ve bilgi edinme çeşitliliğini sınırlandırıp, basitleştirerek gezi kalitesinde ciddi bir düşüşe sebep olacaktır. Turlarda Audio Guide'ın yanı sıra canlı rehber seçeneği ile birlikte tematik tur anlayışına ağırlık vermekte önemlidir. Tüm bu sayılanların yapılabilmesi de öncelikle doğru eğitim ve bilgi seviyesine sahip, konusunda uzmanlaşmış rehberlerin istihdamı ile gerçekleştirilebilir. Gezi hizmetlerinde ziyaretçi profil ve grupların eğitim ve beklentileri göz önüne alınarak farklı rehberlik hizmetleri de düzenlenebilir (Okul öncesi çocuklar için, ilk, orta ve üniversite öğrencileri için).

Köşk ve kasırlarda rehber olarak görev yapan personel olmadığından rehberlik hizmetleri koruma memuru kadrosundaki personeller tarafından yürütülmekte, bu durumda söz konusu mekânların tanıtımında bazı eksik ve yanlış bilgilendirmelere sebep olmaktadır. Daha ufak ve sınırlı gezi mekânlarına sahip Köşk ve Kasırların bu ihtiyaçları saraylarda uygulanmaya başlayacak olan Audio Guide sistemi ile karşılanabilir.

Milli Saraylar bünyesindeki en büyük ve görkemli yapı olan Dolmabahçe Sarayı bugün ziyaretçi sayısı bakımından herhangi bir kısıtlama olmaması sebebi ile gün içerisinde çok fazla ziyaretçi tarafından gezilmekte, bu aşırı ziyaretçi talebi tarihi yapının olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Bu durum Milli Saraylar Bilim ve Değerlendirme Kurulu'nca dikkate alınarak günlük ziyaretçi sayısında kısıtlamaya gidilmesi ve bir ziyaretçi kotası uygulanmasına karar verilmiş olmakla birlikte, söz konusu kararın henüz tam olarak uygulanmaması sonucu aşırı ziyaretçi talebinin tarihi yapı üzerindeki olumsuz etkileri devam etmektedir.

Bazı birimlerde tarihi mekânlar ve içinde sergilenen eserler, güvenlik teknolojilerinin etkin kullanılamaması, kamera güvenlik sistemlerinin bulunmaması ve koruma personeli sayısı yetersiz olduğundan dolayı yeterince doğru ve güvenli sergilenememektedir. Tarihi ve kültürel değerlerin güvenliği ve korunması hususunda gerekli teknik alt yapıyı oluşturarak teknolojik imkânlardan azami

derecede yararlanılmalıdır. Tarihi mekânların ve tarihi eserlerin nitelikli personel tarafından ve son çıkan teknolojik imkânları kullanarak korunması, bilgi teknolojileri ile takibinin yapılması ve kontrolünün sağlanması gerekmektedir.

Tarihi yapıların bazı odalarının büro olarak personel tarafından kullanılması da yangın riski oluşturmaktadır.

Tarihi objelerin kültürel envanterini çıkarma çalışmaları devam etmektedir. Ancak envanter sistem yazılımının geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

İhtisas Kütüphanesi yer sıkıntısı nedeni ile 2 yıldır hizmet verememektedir. 2013-2017 Stratejik Hedefte de belirtildiği gibi bilgi sunumuna geçilmesinden dolayı, İhtisas Kütüphanesi tekrar oluşturulmalı ve kurumda çalışan personelin ve yüksek lisans veya doktora yapan öğrencilerin de gelip yararlanması sağlanmalıdır.

Tarihi mekânların bazı etkinliklere tahsis edilmesi yapılar üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Bu tür etkinlikler ve tahsis amaçları çok daha dikkatle incelenmeli ve bunun neticesinde karar verilmelidir.

TRT ve diğer özel yayıncı kuruluşlarca da tarihi eserlerimiz ve tarihsel olayların tanıtımını içeren belgesel ve aktüel çekimler yapılmaktadır, fakat sarayların tanıtımına daha fazla önem verilmelidir. Bilindiği üzere sarayı ziyaretçiye cazip hale getirmek tanıtımla olmaktadır.

Yürürlükte olan “TBMM Milli Saray, Köşk, Kasır ve Müştemilatının Bakım, Onarım ve Korunmasına İlişkin Yönetmelik”, yetersiz olduğundan TBMM Milli Saraylar bünyesinde bulunan taşınır ve taşınmaz kültür varlıkları için ulusal ve uluslararası koruma standartlarında restorasyon ve konservasyon yönetmeliklerinin hazırlanması gerekmektedir.

Restorasyon ve konservasyon süreçlerinin aksamadan işlemesi için bahçe rölövelerinin tamamlanması gerekmektedir.

Konservasyon ve restorasyon uygulamalarında çalışacak personelin konuyla alakalı yeterli teknik bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle bu alanlarda eğitilmiş personel istihdam edilmesi, meslek içi eğitim ve Ar-Ge çalışmaları ile koruma ilkelerine uygun uluslararası standartlardaki uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır.

TBMM Milli Saraylar bünyesinde bulunan mevcut restorasyon atölyelerini bilimsel standartlara uygun bir konservasyon merkezine dönüştürülmelidir.

Araştırma, belgeleme, analiz ve projelendirme aşamaları tamamlanmadan restorasyon ve konservasyon çalışmaları yapıldığında bilgi, özgün yapım tekniği ve malzeme gibi kayıplara neden olmaktadır.

Kültür varlıkları envanterinin, bilimsel belgelenmelerin ve risk analizlerinin tamamlanması gerekmektedir.

Tarihi yapı, bahçe ve obje envanterinin tamamlanması gerekmektedir. Tamamlanmadan yapılan konservasyon ve restorasyon çalışmaları zaman ve bilgi kaybına neden olmaktadır.

Tarihi yapıların yapısal analizi ve çoklu afet risk değerlendirmelerinin yapılması önemlidir.

Restorasyon alanında danışmanlık alınması çok önemlidir.

Milli Saraylar ve Schönbrunn Sarayını benzer ve birbirlerinden ayrılan yönleri ile kıyaslarsak:

- Binalar, tarihsel özelliklerini ve saray olarak kullanımı sırasında özgünlüğünü günümüze kadar taşıdığı ve o dönemin saray yapımı hakkında bilgi verdiği için bu saraylar müze-saray kategorisinde bulunmaktadır.
- Schönbrunn Sarayı 17. yüzyılda Dolmabahçe Sarayı 19. yy da yapılsa da ikisi de Barok tarzda yapılmıştır. Dolmabahçe Sarayı'nda Rokoko, Neoklasik ve Ampir tarzda üsluplarda kullanılmıştır.
- Milli Sarayların bütün restorasyon ve konservasyon işlerini yürüten kendi restorasyon atölyesi ve ekibi vardır. TBMM Milli Saraylar Stratejik Belgesinde belirtildiği gibi TBMM'nin Müstemilatın Bakım, Onarım ve Korunmasına ilişkin yönetmeliği ulusal ve uluslararası koruma ilkelerine göre geliştirilmeli, restorasyon ve konservasyon çalışmalarında araştırma, belgeleme, analiz, projelendirme sırasını takip edilmeli, tarihi binalar ve objelerle ilgili envanter oluşturulmalı, afet riskine karşı yapısal analiz ve değerlendirmeler yapılmalıdır. Bütün bu çalışmaları yürütecek yeterli sayıda donanımlı, teknik ekip oluşturulmalı ve belli sürelerde meslek içi eğitim vererek dünyadaki yeni gelişmeleri ve teknikleri gündemden kopmadan, yakından takip edebilmeleri için teknik destek verilmeli ve restorasyon ile ilgili bilimsel danışmanlık alınmalıdır.

- Milli Saraylar Atatürk tarafından milletin sarayı olarak nitelendirilmiştir ve Türkiye Büyük Millet Meclisine bağlı olarak da hizmet vermektedir. Schönbrunn Sarayı ise Avusturya Cumhuriyeti'nindir.
- Milli Saraylar Meclise bağlı olarak çalışmaktadır. Schönbrunn Sarayının yönetimi Bilimsel, Araştırma ve Ekonomi bakanlığı, Turizm ve Tarihi binalar bölümüne bağlıdır.
- Schönbrunn Sarayının bütün idaresi 1992 yılına kadar Saray yönetimindeydi. 1 Ekim 1992 yılından sonra Schönbrunn Sarayı özel bir şirkete "Schönbrunn Sarayı Kültür ve İşletme Limited Şirketi"ne intifa yoluyla devredildi.
- Milli Saraylar Meclis tarafından yönetilmektedir. Toplanan gelirler Meclis'in kasasına yatırılır. Sarayın ihtiyaçları Meclis tarafından karşılanmaktadır.
- Schönbrunn Sarayı Kültür ve İşletme Şirketi müzelerin bütün idari yönetiminden ve idari işlerinden sorumludur (Personel hakları, muhasebe, pazarlama, halkla ilişkiler). Bütün gelirleri toplar ve Sarayların giderleri için kullanır. Bütün giderleri kendi gelirlerinden karşılanır.
- Milli Saraylar sübvansiyon (Meclis'den para yardımı) almaktadır. Schönbrunn Sarayı sübvansiyon almamaktadır.
- Schönbrunn Sarayı birçok kuruluşa üyedir ve Ökoprofit (Ekolojik fayda ve ekolojik kazancın birleşimi) düşüncenin uygulayıcısıdır, şirket yönetimi ve politikaları bu yöntem üzerinde şekillenir. Schönbrunn Akademisinin kurucu şirketi diğer müzelerle bilgi alışverişinde bulunup bu bilgileri kendi personelinin eğitim ve uzmanlaşmasında kullanmaktadır.
- Schönbrunn Sarayı Avrupa Kültürel Miras Organizasyonları Ağına üyedir (European Cultural Heritage Organisations Network). Bu organizasyon tüm Avrupa'daki tarihi evler, saraylar, şatolar, müzeler ve diğer kültürel organizasyonlar ve Üniversiteler arasında işbirliği teşvik etmek için kurulmuştur.
- Hasar Artışını Önleme Ekibi (Damage Limitation Team): Saray çalışanları arasından oluşturulmuş ve itfaye ile paralel çalışma yürüten 25 kişilik bir ekiptir. Görevi yangın esnasında ziyaretçileri tahliye etmek ve önem sırasına göre saraydaki objeleri korumak ve kurtarmaktır. Bu ekip düzenli bir şekilde tatbikat yapmaktadır.

- Avrupa Kraliyet Sarayı Ağlarına (Network of European Royal Residences-ARRE) üyedir. Bu ağın amacı Avrupa'nın ortak tarihine ulaşılmasını kolaylaştırmaktır. Yani ortak miras ile alakalı bilgi paylaşımı, ziyaretçi kabulünde ve yönetiminde yeni pratikler ve yeni deneyimler edinmektir. On üç Avrupa ülkesi altmış imparatorluk sarayı ve kraliyet merkezleri bu birime bağlıdır.
- Schönbrunn Sarayı ve bahçeleri UNESCO Dünya Mirası Listesi'nde yer alıyor. Dolmabahçe Sarayı Dünya Mirası Listesinde yer almamaktadır.²³⁰ Gelecekte Dünya Miras Listesine girmek için girişimde bulunmalıdır. Bu girişim sonucunda da Sarayın birçok alanda (restorasyon, bakım, personel, hizmet) standardı yükselecektir.
- Milli Saraylar, devlet müzeleri şehir müzeleri ve özel müzelerle bilgi alışverişi yapmalı, ortak konferanslar, eğitim seminerleri, sergiler düzenlemeli, teknik bilgi, ziyaretçi kabulü, gezi, bakım, restorasyon, pazarlama, müze yönetimi, koruma ve bunun gibi daha bir çok alanda bilgi alışverişi yapmalıdır. Bu iş birliği sadece ülkemizle sınırlı kalmamalı, yurt dışındaki benzer müzelerle işbirliği ile ortak konularda çalışmalar yapılmalıdır. Üniversitelerle de işbirliği yapılarak Müzecilik ile ilgili çok çeşitli konularda (Sergileme teknikleri, tanıtım, koruma) destek alınmalıdır.
- Dolmabahçe sarayının bazı salonları sarayın ziyaretçiye kapalı olduğu günlerde tarih konulu konferanslara da ev sahipliği yapmaktadır. Milli Saraylarda geziler rehber eşliğinde gerçekleştirilir fakat yakın gelecekte elektronik rehberlik sistemine geçilmesi planlanmakta ve alt yapısı hazırlanmaktadır. Milli Sarayların gezi yönetmeliğinde bu madde şimdiden yer almaktadır. Milli Saraylar Yönetmeliği Madde 5-(1)

“Milli Sarayların ziyarete açık birimleri Elektronik Rehberlik Sistemi ve/veya rehber eşliğinde gezilir. Milli Saraylarda, Müzecilik ve Tanıtım Başkanlığınca belirlenecek esaslara göre randevu sistemi uygulanır.”²³¹

²³⁰ <http://whc.unesco.org/en/list/>, 29.07.20017.

²³¹ **Milli Saraylara Bağlı Birimlerde Gezi Yönetmeliği**

<http://www.millisaraylar.gov.tr/portalmain/Services.aspx?HizmetId=11>, 23.07.2017

Schönbrunn Sarayının gezi çeşitleri:

Özel turlar (Tematik tur): Bu turların en önemlisi Maria Theresia turudur. Maria Theresia'nın zemin katta bulunan özel dairesi gezilmektedir. Gezi yalnızca Mart ve Kasım ayları arasında, Cumartesi ve Pazar günleri tek tur olarak gerçekleştirilebilmektedir. Özel turların bir diğeri ise Mimarlık Tarihi Yolculuğudur. Bu turda standart turda gösterilmeyen arka merdivenler, ısıtma daireleri gösterilmektedir. Mimarlık Tarihine Yolculuk turları ise Nisan ayından Ekime kadar her ayın ikinci Pazar günleri tek tur olarak yapılmaktadır.²³² Özel turlar için önceden rezervasyon yaptırılması gerekmektedir.

- Milli Sarayların yeni ve modern müzecilik anlayışına geçtiği şu günlerde, tematik turları planlamak ve konular üzerine uzmanlaşmış rehberlerle tur yaptırılması ve daha çok standart ziyarette gösterilmeyen alanların ziyarete açılması (Hizmetliler nerede kalmış, nasıl yaşamışlar, saray yaşamının arka planı nasıldı) ziyaretçi sayısında olumlu bir etkiye sebep olacaktır.
- Schönbrunn Sarayının bahçelerinde bisiklete binmek, köpek ile girmek yasak olup, ayrıca iç mekânlarda fotoğraf çekmek, telefonla görüntü almak ve konuşmak da yasaktır.²³³
- Schönbrunn Sarayının Audio Guide hizmetleri sarayın girişinden alınabilmekle beraber, internet sayfasında da 16 dilde ücretsiz Audio Guide ve 21 dilde gezi açıklamalarına erişme imkânı bulunmaktadır.
- Grup teklifleri: Sarayı gezecek ziyaretçi sayısı ve gezi zamanına (Gündüz turları, gece turları) göre farklı fiyat tarifeleri uygulanmaktadır.²³⁴
- Milli Saraylarda bir işitme engelli rehber bulunmaktadır.
- Schönbrunn Sarayında görme ve işitme engelliler için ücretsiz tekerlekli sandalye, engellilere uygun tuvaletler de bulunmaktadır. Bütün sergi alanlarına engellilerin erişebileceği rampa ve asansörler ilave edilmiştir. Görme engelliler için özel turlar vardır. İstisna olarak görme engelliler saraya yardım köpekleri (Assistenzhunde) ile girebilirler. Bu özel gezide belirlenmiş bazı eşyalara

²³² <https://www.schoenbrunn.at/unsere-tickets-touren/spezial-touren/>,23.07.2017

²³³ <https://www.schoenbrunn.at/unsere-tickets-touren/spezial-touren/>,23.07.2017

²³⁴ <https://www.schoenbrunn.at/unsere-tickets-touren/gruppen-angebote/>,23.07.2017

dokunmalarına da izin verilir (Kapı, ocak, oda dekorasyon malzemeleri, perdeler, büst ve zemin). Görme engellilere düzenlenen turlar rezervasyonla, en fazla 30 kişi ve 90 dakika ile sınırlıdır.

İşitme engelli ziyaretçilere içinde Video-Guide hizmeti ile beden ve uluslararası işaret dilinde hizmet sunulmaktadır.²³⁵

- Milli Sarayların Facebook, Twitter hesabı ve İnternet sitesi bulunmakta ve bütün etkinlik duyuruları ile sarayla ilgili tanıtımlar bu kaynaklar üzerinden yapılmaktadır.
- Milli Saraylara bağlı Klasik Türk Sanatları Eğitim Merkezi bulunmaktadır. Burada günümüze kadar gelen Klasik Türk Sanatlarını korumak ve gelecek nesillere aktarmak için alanlarında uzman kişiler tarafından Yıldız Şale Bahçesi'nde eğitim verilmektedir. Müzehhipler, Ebru Sanatçıları, Minyatür, Hattat, Osmanlı-Türkçesi gibi eski Osmanlı sanatlarını yaşatmak, koruma eğitimleri verilmektedir.²³⁶
- Milli Saraylar mekânlarını ve bahçelerini bazı etkinliklere kiralamaktadır. Tahsis kapsamının dışındaki yerler;
 - ✓ Dolmabahçe Muayede Salonu ve Medhal Salonu Cumhurbaşkanı, TBMM Başkanı ve Başbakan'ın bizzat kullanımlarına ayrılmıştır.
 - ✓ Dolmabahçe Medhal Salonu aynı zamanda Milli Saraylardan Sorumlu Genel Sekreter Yardımcılığı tarafından düzenlenecek etkinlikler için de kullanılabilir.
 - ✓ Dolmabahçe Sarayı Hasbahçe ile Beylerbeyi Sarayı Hasbahçe ve Harem Bahçe yalnızca uluslararası prestij sağlayan etkinliklere, TBMM Başkanı onayı ile ücret karşılığında kiralanabilir.
 - ✓ Sergi için kiralama ise, Milli Saraylara bağlı Dolmabahçe Sanat Galerisi, Dolmabahçe Sarayı Camlı Köşk ve Beylerbeyi Sarayı Tünel için geçerlidir. Sergi Mekânları bireysel sergilere ücretli, vakıf, dernek gibi kuruluşlara TBMM Başkanlığı Genel Sekreterlik Makamının onayı ile ücretsiz tahsis edilebilir.

²³⁵ **Milli Saraylara Bağlı Birimlerde Gezi Yönetmeliği**

<http://www.millisaraylar.gov.tr/portalmain/Services.aspx?HizmetId=11>

²³⁶ <http://www.millisaraylar.gov.tr/portalmain/Services.aspx?HizmetId=2>

Kurum dışına tahsis durumunda; Öncelikli olarak kişi, kurum ve kuruluşların kültürel, bilimsel ve geleneksel etkinlikler düzenleme koşulu aranır.

Kurum dışı tahsislerde başvuru Müzecilik ve Tanıtım Başkanlığına yapılır, bu birim de görüşünü Milli Saraylardan Sorumlu Genel Sekreter Yardımcılığına bildirir. TBMM Başkanlığı Genel Sekreterlik Makamının onayı veya TBMM Başkanlığı Genel Sekreterliğin uygun görüşü alındıktan sonra söz konusu mekan ücret karşılığında kiralanır.²³⁷

- Tahsis edilebilir Mekanlar:

- ✓ Dolmabahçe Sarayı: Hasbahçe, Kuşlukbahçe, Harembahçe,
- ✓ Dolmabahçe Sarayı Kuşluk Sanat Galerisi sergiler için
- ✓ Dolmabahçe Sanat Galerisi Kültürel amaçlı sergiler ve resepsiyon
- ✓ Beylerbeyi Sarayı: Hasbahçe, Harembahçe, Sarı Köş önü bahçe, Orta set bahçe, Tünel Resepsiyon ve kültürel amaçlı sergi, Ahır köşk bahçe Ahır köşk önü
- ✓ Yıldız- Şale: Ön bahçe, Yıldız İstanbul Amire-i Menaj konferans Salonu, Yıldız Porselen Kapalı ve Teras Alanı,
- ✓ Maslak: Orta bahçe, Arka bahçe, Gölet çevresi, Mabeyn-i Hümayun (Limonluk),
- ✓ Aynalıkavak Kasrı: Havuzlu Bahçe
- ✓ İhlamur Kasrı: Ön bahçe, Set bahçe (Nikah Alanı) Yazlık kafeterya, Set bahçe
- ✓ Beykoz Kasrı: Ön bahçe, Rıhtım
- ✓ Küçüksu Kasrı: Rıhtım, Mesire Alanı
- ✓ Milli Saraylarda kapalı mekânlarda görüntü alma yasağı bulunmaktadır. Görüntü alma yasağı. MADDE 6- (1)

“Ziyaretçiler, ziyarete açık iç mekânlarda hiçbir şekilde görüntü alamazlar.”

²³⁷ Milli Saraylara Bağlı Birimlerin Tahsisine İlişkin Yönetmelik
<http://www.millisaraylar.gov.tr/portalmain/Services.aspx?HizmetId=3>

Gezi ücreti uygulamaları MADDE 7- (1)

“Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarından tam bilet bedelinin % 50’si, indirimli ücret adı altında alınır.”

- Türk halkının müzeleri ziyaret etmelerini teşvik etmek için Cuma, Cumartesi ve Pazar günleri yerli ziyaretçiye %50 indirim uygulanmaktadır.
- Oysa Schönbrunn Sarayında Avusturya vatandaşlarına ve diğer milletlere aynı ücret politikasını uygulanır.

Milli Saraylar gibi kar amacı gütmeyen kültür organizasyonlarda vizyon ve misyon kavramları çok önemli olup, doğru tanımlanmaları gerekmektedir. Milli Sarayların vizyonu ve misyonu “ koruma”, “tanıtma” ve “gelecek nesillere aktarma” üzerine kuruludur.

Milli Sarayların amacını ve faaliyetini ancak net ve doğru tasarlanmış bir misyon ifade eder ve böylece örgütsel faaliyete belli bir hareket çerçevesi ve aynı zamanda hareket yönü belirler. Bu nedenle Schönbrunn örneği göz önüne alındığında Milli Sarayların vizyon ve misyonunun yeni çıkan yasalarında göz önüne alınarak revize edilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. *Armin Klein’nın Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe* kitabında yazdığı gibi “ *Anlaşılır bir misyonu olmayan bir kültür organizasyonu pusulası çalışmayan bir gemiye benzer. Kıyı görüldüğü sürece (kısa süreli yakın hedefler) belli ölçüde yön tutturabilir. Fakat daha uzaktaki hedeflere zor ve büyük bir belirsizlikle yönlenir.*” Bir kültür organizasyonu olan Milli Saraylarda da, işlerin beklendiği gibi yürümesi isteniyorsa, yönetim öncelikle kurumun vizyonunu ve misyonunu personelin anlamasını sağlamalıdır. Personel, görev yaptığı kurumun vizyonunu ve misyonunu tam olarak bilmeli ve benimseyerek bunlara uygun faaliyetlerde bulunmalıdır. Vizyonu ve misyonu netleşmemiş bir kurumda, strateji ve hatta hedef belirlemek bile son derece hatalı, kurumun yapısına ve var olmasına uygun olmayan sonuçlar elde edilmesine sebep olabilir. Aynı zamanda merkezi dayanak görevi gören misyon, kurum çalışanları tarafından içselleştirilmelidir ki her bir çalışan, her durumda dışarıya karşı kurumu iyi temsil edebilsin ve *Armin Klein’in Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe* yazısında dediği gibi; şu bildik oyun oynanmasın “bir dakika; müdüre, müfettişe, okul müdürüne, idareciye vs. sormam lazım!.” Bu da ancak tüm

Çalışanların hedef belirleme çalışma sürecine katılımı ile olur. Bir organizasyonun başarısız olmasının temelinde stratejinin olmadığı veya yanlış olduğu ya da yanlış uygulandığı söylenebilir. Öncelikle kişiler ya da kurum yaptıkları işi ve işin tüm inceliklerini, özelliklerini çok iyi bilmeli, ayrıca da her şey ile çok yakından ilgili olmalıdırlar. Yeni teşkilat yapısı oluşturulması ve organizasyona getirilen yeniliklerden olsa bile yine de müzecilik alanında dünyadaki gelişmelere ve birçok başka alanlarda ayak uydurabilmesi için çalışmalar yapılmalı ve dünyada ki yenilikleri takip edebilmek için başka ve benzer müzelerdeki çalışmalar takip edilmelidir. Yeniliklere açık olunmalı ve ekip oluşturulup çalışmalar yapılmalıdır. Halen Milli Saraylarda neredeyse 30 yıldır canlı rehberlik sistemi ile rehberlik hizmeti yürütölmektedir. Sadece canlı rehber eşliğinde verilen bu hizmet artık yetersiz kalmaktadır. Canlı rehberlik sisteminin yanı sıra dünyadaki müzelerde kullanılan audio guide gibi yeni gezi seçenekleri de sunulmalıdır. Milli Sarayların gezi seçeneklerine diğeri bir çok yerli ve yabancı tarihi mekânda ve Schönbrunn Saray'ında olduğu gibi engellileri de dikkate alan rehberli gezi sistemi konulmalı saray içindeki bazı mekânlar onların gezilerini kolaylaştıracak şekilde yeniden düzenlenmelidir. İstisnai memuriyetin zamanla amacından saptırılması sebebi ile teşkilat yapısına kadar giden bozulmalar olmuştur. İnsan fazlalığını azaltmak ve teşkilat yapısını tekrar sadeleştirmek için emekliliği gelenleri emekliğe özendirilmiştir. Artık istisnai memuriyet kadrosundan memur alımı yapılmamaktadır. Atamalar ve yükselmelerde ehliyet ve liyakat gibi ilkeler tekrar gündeme gelmiş ve uygulamaya konulmuştur. İş akışının akması için sistemin kurulması ve denetlenmesi gerekmektedir.

Milli Saraylar, gerek organizasyon konularında gerekse sarayların tanıtımıyla ilgili, saray odaların düzenlemeleriyle ilgili konularında Üniversitelerin diğeri alanlarıyla ilgili olarak çalışmalar yürütölmelidir. Aynı zamanda dünyadaki diğeri müzelerle kardeş müzecilik gibi sürekli yeniliklere açık çalışmalar yapılmalıdır.

Milli Saraylarda araştırma ekibi kurulmalı ve bu ekip diğeri müzelerle çalışmalar yürüterek, müzecilik ile ilgili konularında ya da tanıtım konularında yenilikleri takip edip, yeni fikirler ve projeler geliştirmelidir.

Schönbrunn Sarayı'nda olduğu gibi yangın-deprem gibi felaketlere hazırlıklı ekip oluşturmalı ve bu ekiple program dahilinde itfaiye ile birlikte her ay eserleri kurtarma çalışmaları yrtlmelidir.



SONUÇ

Milli Saraylar, Milli Saraylar Müdürlüğü olarak 1933 yılına kadar Maliye Bakanlığına bağlıydı, fakat aynı yıl Mustafa Kemal Atatürk'ün özel isteği üzerine TBMM'ye bağlanmıştır. TBMM bünyesine dâhil edilen Milli Saraylar 1950'li yılların sonuna kadar Cumhurbaşkanlığı makamı olarak kullanılmış, yani müzecilik anlayışı bakımından gezi ve ziyarete kapalı bir mekân olarak muhafaza edilmiştir. Bu nedenle dünyadaki benzerlerine göre “saray- müze” gibi değerlendirilmesi ve çağdaş müzecilik anlayışı ve yöntemlerinin uygulanmasına çok geç başlanmıştır. 1980'li yıllardan itibaren modern müzecilik uygulamalarına geçilmiştir.

Cumhuriyet sonrası parlamentonun ortaya çıkışıyla birlikte Meclis İdari Hizmet Birimleri müdürlük temelinde Genel Kâtipliğe, İdareci Üyeler Kuruluna ve Komisyonlara bağlı dağınık bir şekilde örgütlenmiştir. 1960'lardan sonra bu yapı Genel Sekreterliğe bağlı müdürlüklere dönüştürülmüştür. 13 Ekim 1983 yılında, 1950'de çıkarılan 5509 sayılı yasa kaldırılıp yerine daha fazla hiyerarşik kademeyi içeren yeni örgütlenme modeli olan 2919 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu yürürlüğe girmiştir. Fakat zamanla yetersiz kalan ve çağın gereklerine cevap veremeyen bu yasa yerine de 1 Aralık 2011 yılında çıkarılan 6253 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı İdari Teşkilatı Kanunu yürürlüğe sokulmuştur. Bu yeni yasa ile özellikle çok fazla eleştiri konusu olan liyakat ile görevde yükselmeyi, adil işe alımları ve nitelikli kişilerin istihdamının önündeki en büyük engel sayılan İstisnai Memuriyet Kanunu'nun sınırları oldukça daraltılmıştır.

Yeni yasa ile istisnai memuriyet ile işe alımın sınırları daraltmış ve sadece belli görevdeki memurları kapsar hale getirilmiştir. Bu yasa ile işe alımlar ve kurum içi terfilerin sınav ile yapılması amaçlanmış ve bazı devlet kurumlarında uygulanmaya başlamakla birlikte bu yeni uygulamaya henüz Milli Saraylarda geçilememiştir. Tüm işe alımlar taşerondan yapılmaktadır. Asıl işi yürütecek kişilerde, geçici işçilerde taşerondan alınmaktadır. Bu durumda, asıl işi yürüten taşeron işçiler 4-a ve 4-c kadrosunda bulunan personelin faydalandığı özlük haklarından faydalanamamakta ve adaletsiz bir durum ortaya çıkarak iş huzuru ve performansı önemli ölçüde etkilenmektedir. Taşerondan işçi alımında hala bildik-

tanıdık kişi referansı ön planda tutularak liyakat kavramının dikkate alınmaması da kalitesiz iş gücü istihdamına yol açmaktadır.

Genel olarak sorunlar birkaç başlık altında toplamalıyız;

- Öncelikle, yönetici seçimi ve yönetici profili ile alakalı olanıdır. Aslında bir sanat ve kültür organizasyonu olan bu yapının siyasi bir karar mekanizması olan, T.B.M.M. 'e bağlı olması yönetici seçimlerinde liyakat şartından çok siyasi bir takım tercihlerin öne çıkmasına sebep olmaktadır. Bu durumda hem yönetsel anlamda ciddi bazı sıkıntılara, hem de böyle bir yapının olmazsa olmazı olan meslekten yönetici sayısının azlığına sebep olmaktadır. Bu yapı içerisindeki hiyerarşik yapının dikey olması da sorunların ve kurum içi sıkıntıların daha çok büyümesine sebep olmaktadır.
- Yine yukarıda anlattığımız yapıya bağlı olarak net, açık görev tanımlarının bulunmaması ciddi anlamda yetki ve sorumluluk karmaşasına yol açarak, her alanda görev-hizmet aksaması ve kurum içi personel arası huzursuzluğa yol açmaktadır. Bu durum da doğal olarak yöneten-yönetilen arası güven sorununun oluşmasına sebep olmaktadır.
- Anlattığımız sorunların doğal sonucu olarak bir diğer ciddi husus olan personel alımı, norm kadro ve tüm kadroların özlük haklarının düzenlenmesi problemleri ortaya çıkmaktadır.

Tez çalışmasına konu aksaklıkların giderilebilmesi için öncelikle yönetici kadroların yeniden gözden geçirilerek liyakat ve mesleki bilgi esasına göre doğru bir biçimde yeniden oluşturulması, doğru görev tanımlamalarının yapılarak her birim için norm kadro oluşturulması ve geçici işçiler dâhil tüm kadroların özlük haklarının yeniden düzenlenmesi, mevcut yasada yer alan hususların gerçek anlamda uygulanması ve dünyada benzer konseptteki müzelerle ilişki kurularak, müzecilik ve yönetim anlamında bilgi alışverişinde bulunulmasının sorunların çözümünde önemli rol oynayacaktır.

KAYNAKÇA

- Arın, Şuha: "Tanıtımda Çağdaş İletişim Araçlarının Rolü", **TBMM Milli Saraylar Sempozyumu, Bildiriler, Yıldız Sarayı/Şale, 15-17 Kasım 1984**, MTV, İstanbul, 1985
- Akozan, Feridun: "Tarih Boyunca Türk Sarayları", **TBMM Milli Saraylar Sempozyumu – Bildiriler, Yıldız Şale, 15-17 Kasım 1984**, Milli Saraylar Daire Başkanlığı
- Batur, Afife: "Tarihi ve Kültürel Belge Olarak Milli Saraylar", **TBMM Milli Saraylar Sempozyumu-Bildiriler, Yıldız Şale, 15-17 Kasım 1984**, Milli Saraylar Daire Başkanlığı, İstanbul, 1985
- Bosancic, Sasa: **Werte, Normen und Rollen**, Lehrstuhl für Soziologie, Grundkurs
Soziologie.philoso.uniaugsburg.de/lehrstuehle/soziologie/
sozio1/medienverzeichnis/Bosancic
_WS_07_08/GK_Di_PP_Werte.pdf
- Baytar, İlona: **Werte, Normen und Rollen**, Universität Augsburg
**"Gösteren-Gösterilen-Gören Bağlamında
Dolmabahçe Sarayı Sergileme Politikasının
İrdelenmesi"**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal
Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans
Tezi, İstanbul, 2007
- Duman, Ömer: **II. Meşrutiyet'e Tepkiler**, Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Tarih Anabilim Dalı.
- Dinçer, Ömer, Fidan, Yahya: **İşletme Yönetimine Giriş**, 2.bsk., İstanbul, Beta Yayın, 1996
- Doyle, William: **Fransız Devrimi**, Dost Kitapevi, Ankara, Mayıs 2015
- Erbay, Mutlu: **"Yıldız Sarayı'nın 21. Yüzyılda Hazırlanması ve
Çağdaş Müzecilik Açısından Değerlendirilmesi"**,
Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1997
- Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel**

- Fahir Armaoğlu: **Yaklaşımlar**, 9. bsk., İstanbul, Beta Yayınları, 2009
19. Yüzyıl Siyasi Tarihi (1789-1914), İstanbul, 2007
- Gibson, L. James, vd: **Organizastions: Behavior, Structuure, Proesses**, 13. bs., New York, Mc Graw Hill, 2009
- Hodgetts, M. Richard: **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 2. bsk., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım
- İzgören,Ş. Ahmet: **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, İş ve Yönetim Serisi 9 'y.y.', Türkiye, Elma Publishing,2001
- Jones R. Gareth: **Organizastional Theory, Design, and Change**, 4.bsk., New Jersey, Pearson Education.2004
- Klein, Armin: **Kultur- Marketing: Beck-Wirtschaftsberater, Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe**, München, Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 12. bsk., İstanbul, Beta Yayınları, 2010
- Mantran , Robert: **Osmanlı İmparatorluğu Tarihi II : XIX. Yüzyılın Başlarından Yıkılışa**, Çev. Server Tanilli, Adam Yayınları, 2. bs., İstanbul, Nisan 1999
- Malik, Fredmund: **Management: Das A und o des Handwerks**, Frankfurt/Main, Campus Verlag, 2007
- Mullins,J. Laurie: **Essentials of Organizational Behavior**, London, British Library Cataloguing in Publication, 2006
- Mescon H. Michael vd: **Management: İndividual and Organizational Effectieness**, 2.bsk., New York, Harper & Row Publishers,1985
- Nerdinger, W. Friedemann vd: **Arbeits-Organisationspsychologie**, Heidelberg, Springer Medizin Verlag. 2008
- Öztürk, Kazım: **Türk Parlamento Tarihi, TBMM IX. Dönem, 1950-1954, V. Cilt**, Türkiye Büyük Millet Meclisi Vakfı Yayınları, No:27.

- Özcan A. Simizar: **Milli Saraylar Daire Başkanlığı Kültür Politikaları Bağlamında Dolmabahçe Sarayı İletişim Uygulamalarının Değerlendirilmesi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010
- Özalp, İnan: **İşletme Yönetimi**, Eskişehir, Birlik Ofset, 2000
- Robbins P. Stephen. Vd: **Organizational Behavior**, New Jersey, Pearson Educational International. 2009
- Robbins P. Stephen: **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi Ayşe, Prentice-Hall International, Inc., 1994
Öztürk, İ.bsk., Basım ve Yayımlar ETAM A.Ş.
- Sattlecker, Franz: Schönbrunn Palace Cultural Heritage and Sustainability Schloss Schönbrunn, Develop of visitor numbers
- Saygılı, Tayyip: **Atatürk'e Milli Şuur Fikri**, İstanbul Üniversitesi Atatürk İlke ve İnkılap Tarihi Enstitüsü, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1989
- Steers M. Richard: **Organizational Behavior**, 3.bs., USA, Scott Foresman and Company, 1988

İNTERNET SİTELERİ

Türkiye Büyük Millet Meclisi, TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Plan 2010-2014, tbmm.gov.tr/raporlar/2010_2014_stratejik_plan.pdf, (08 Eylül 2011)

Türkiye Büyük Millet Meclisi, TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı 2013 - 2017 Stratejik Planı, http://www.tbmm.gov.tr/raporlar/stratejik_plan.pdf, (12 Ekim 2013)

Türkiye Büyük Millet Meclisi, TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı Milli Saraylar Strateji Belgesi, <http://tbmm.intranet/webortak/malihizmetler/mssb.pdf>, (10 Kasım 2013)

Türkiye Büyük Millet Meclisi, İdari Teşkilat Kanunu, 6253 sayılı Kanun, tbmm.gov.tr/genser/6253.pdf, (08 Temmuz 2013)

Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu
Kanun No. 2919, <http://tbmm.gov.tr/genser/2919.pdf>, (02 Kasım 2012)

Milli Güvenlik Konseyi. kanunum.com/files/2919-1-5.pdf, (03 Mayıs 2011)

Türkiye Büyük Millet Meclisi, Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilat Kanunu
Teklifi ile Plan ve Bütçe Komisyon Raporu. [2.tbmm.gov.tr/d24/2/2-0092.pdf](http://tbmm.gov.tr/d24/2/2-0092.pdf), (10 Ekim 2012)

657 Devlet Memurları Kanunu,
http://www.memurlar.net/common/news/documents/13271/657_30102014.htm, (17 Ocak 2015)

Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı,
http://www.tbmm.gov.tr/genser/ilk_defa_atanacaklar_icin_sinav_yonetmeligi.pdf,
(14 Ocak 2015)

Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı,
http://www.tbmm.gov.tr/genser/gorevde_yukselme_yonetmelik_27062014.pdf, (30 Ocak 2015)

<http://www.millisaraylar.gov.tr/portalmain/Services.aspx?HizmetId=11>, (15.02.2014)

<http://www.tbmm.gov.tr/duyurular/ssss.htm>, (14 Ocak 2015)

Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H.
<http://www.schoenbrunn.at/unternehmen/schloss-schoenbrunn-kultur-und-betriebsgesmbh.html>, (12 Mayıs 2014)

Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft,
<https://www.bmfwf.gv.at/Tourismus/Seiten/default.aspx>, (26.07.2017)

<https://www.schoenbrunn.at/unsere-tickets-touren/audioguides/> (23.07.2017)

<https://www.schoenbrunn.at/unsere-tickets-touren/gruppen-angebote/> (23.07.2017)

<https://www.schoenbrunn.at/unsere-tickets-touren/spezial-touren/>, (23.07.2017)

Schönbrunn Sarayından gelen mail (10 Mayıs 2014)

yasader.org/web/yasama_dergisi/2007/sayi4/Hukuki_Tarihcesiyle_Istisnai_Memuriyet.pdf, (01.11.2012)

Güncel Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, (17 Mart 2011)

Wikipedia, <http://de.wikipedia.org/wiki/Nation>, (15 Nisan 2011)

Wikipedia, http://tr.wikipedia.org/wiki/Frans%C4%B1z_devrimi, (27 Nisan 2011)

<http://www.frmtr.com/tarih/933517-saraylarin-millele-intikali.html>, (18.01.2011)

http://www.meclishaber.gov.tr/develop/owa/haber_portal.aciklama?p1=105926, (21 Ocak 2011)

ICOM, DEMHIST, demhist.icom.museum/shop/shop.php?detail=1255432597, (07.08.2012)

<http://harvardmacy.org/Upload/pdf/Mintzberg%20article.pdf>, (21 Şubat 2012)

<http://arsiv.sabah.com.tr/2003/10/06/u/g02.html>, 20.12.2014

akademie.de/wissen/unternehmensvision-entwickeln/bedeutung (05 Mayıs 2012)

haber365.com/Haber/Cemil_Cicekten_Danisman_Tepkisi/, (01 Mart 2013)

cnnturk.com/2012/guncel/01/09/danismanlarindan.yakindi/644045.0/index.html, (01 Mart 2013)

Wiener Tourismus, <http://b2b.wien.info/de/wientourismus/ueberuns>, (24 Ağustos 2014)

http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Unternehmenskultur_und_Werte.pdf

http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/franz_sattlecker_0.pdf,
(10 Mart 2014)

[https://de.wikipedia.org/wiki/Schloss_\(Architektur\)#Renaissance](https://de.wikipedia.org/wiki/Schloss_(Architektur)#Renaissance), (22.07.2017)

<https://german.stackexchange.com/questions/35615/unterschied-zwischen-schloss-und-palast>, (22.07.2017)

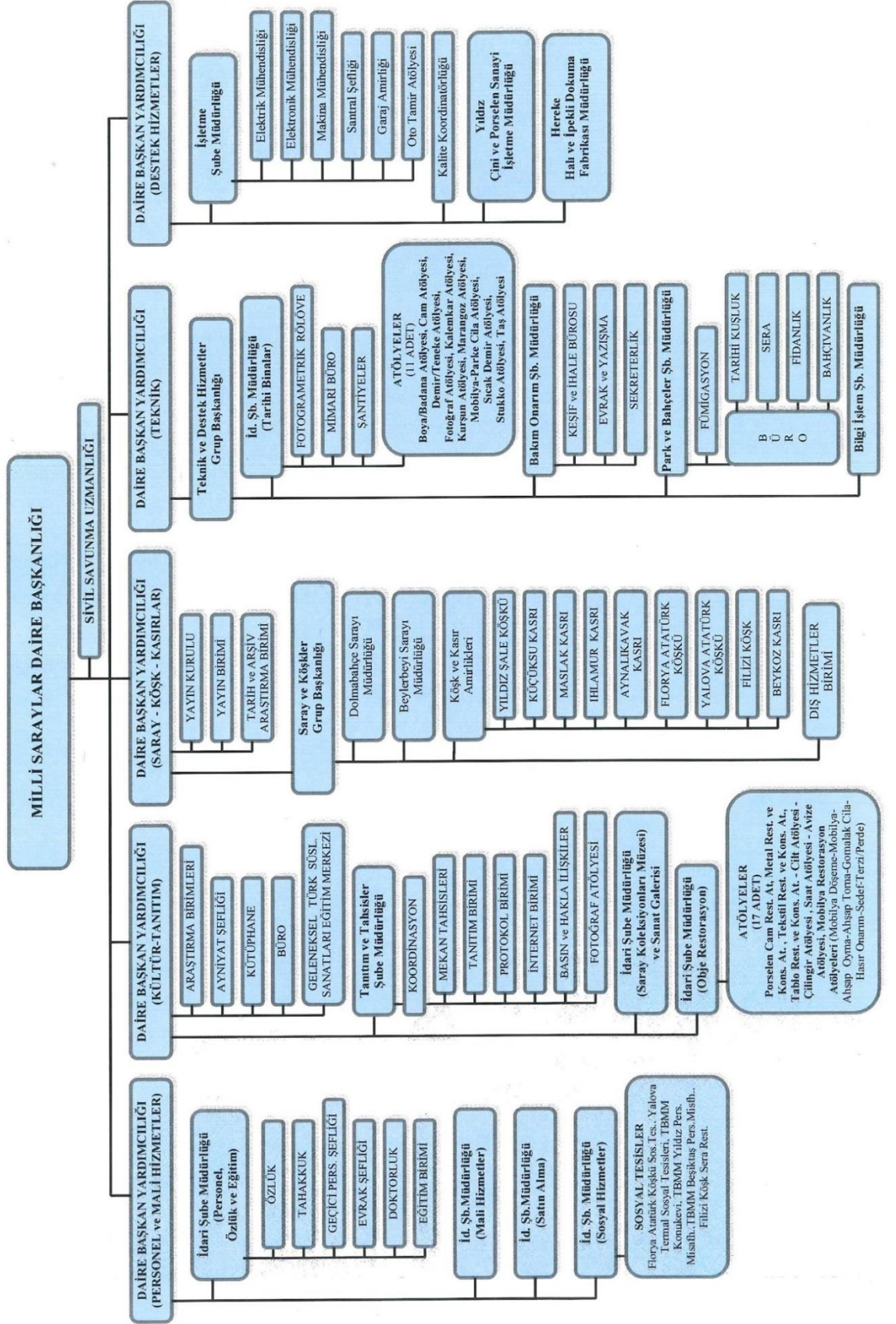
https://de.wikipedia.org/wiki/Bundesministerium_f%C3%BCr_Wirtschaft,_Familie_und_Jugend, (26.07.2017)

philso.uniaugsburg.de/lehrstuehle/soziologie/sozio1/medienverzeichnis/Bosancic_WS_07_08/GK_Di_PP_Werte.pdf, (13 Nisan 2012)

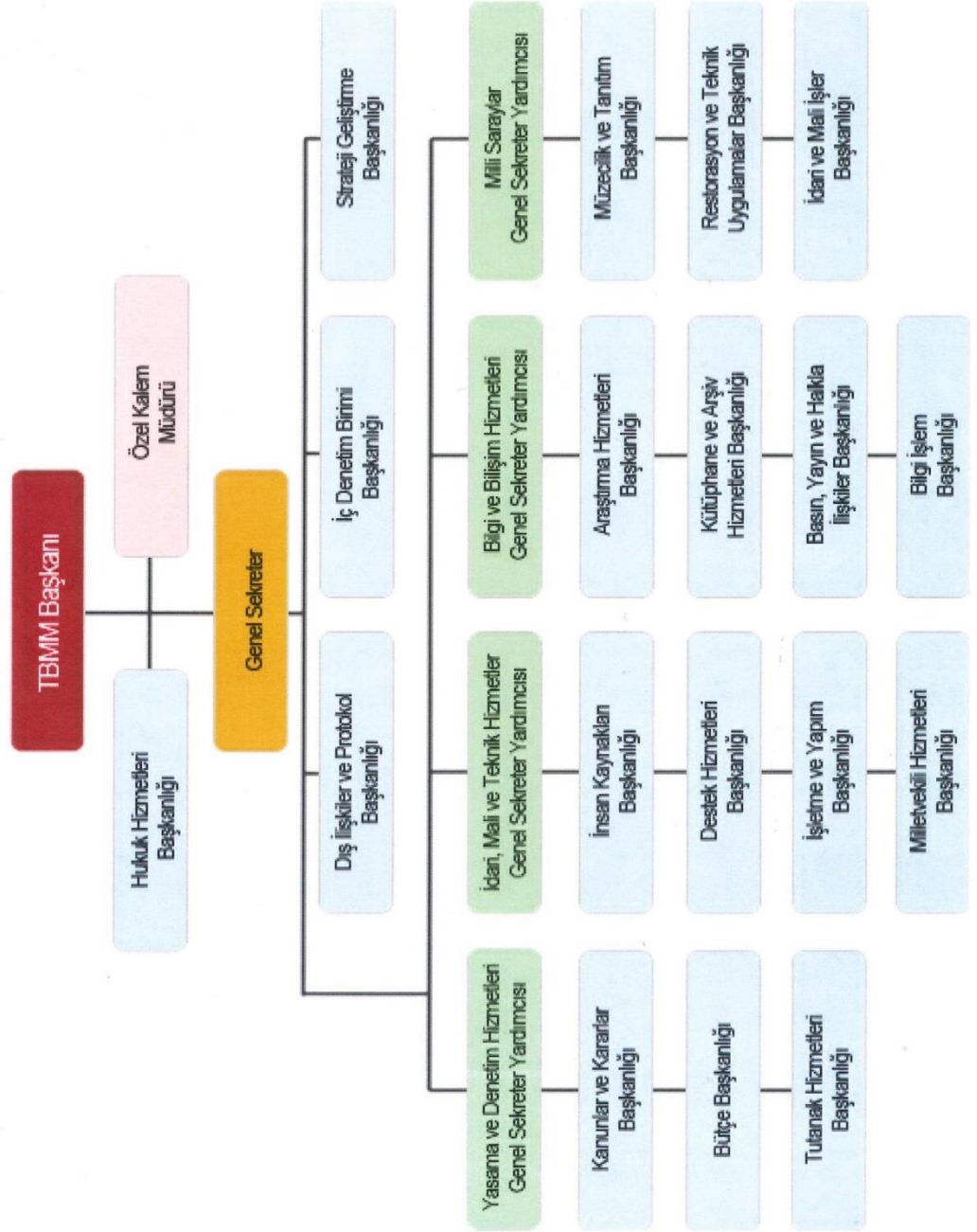
<http://whc.unesco.org/en/list/>, 29.07.20017.

isletmeciyiz.com/isletme-bilimleri/442-henry-fayol-kimdir-isletmecilik-uzerine-dusunceleri.html, (04 Ocak 2012)

www.baskent.edu.tr/~edemir/KONU1, (14 Temmuz 2013)



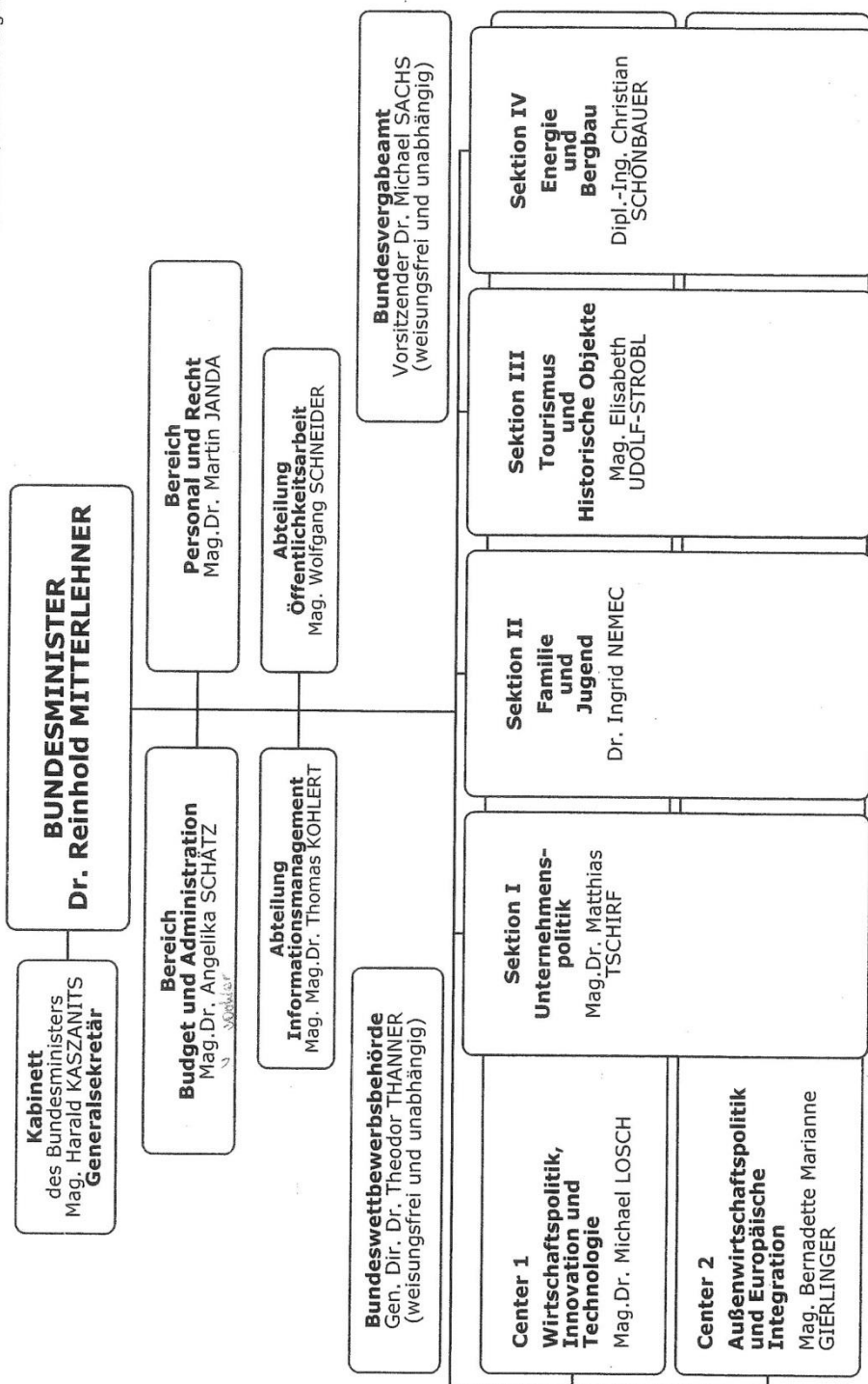
- ✦ MİLLÎ SARAYLAR GENEL SEKRETER YARDIMCILIĞI
 - ✦ İDARİ VE MALİ İŞLER BAŞKANLIĞI
 - ✦ Sivil Savunma Uzmanlığı
 - ✦ Müşavir - Şahsa Bağlı Personeller
 - ✦ İDARİ VE MALİ İŞLER BAŞKAN YARDIMCILIĞI
 - ✦ Yıldız Çini ve Porselen Atölye Şefliği
 - ✦ İktisadi İşletmeler Şefliği
 - ✦ İletişim Büro Şefliği
 - ✦ Mali İşler Şefliği
 - ✦ İDARİ VE MALİ İŞLER BAŞKAN YARDIMCILIĞI
 - ✦ Hereke Halı ve İpekli Dokuma Atölye Şefliği
 - ✦ Destek Hizmetleri Şefliği
 - ✦ Sosyal Tesisler Şefliği
 - ✦ İnsan Kaynakları Şefliği
 - ✦ MÜZECİLİK VE TANITIM BAŞKANLIĞI
 - ✦ MÜZECİLİK VE TANITIM BAŞKAN YARDIMCILIĞI
 - ✦ Yıldız Şale Şefliği
 - ✦ Saray Koleksiyonları Müzesi Şefliği
 - ✦ Müzecilik ve Araştırma Şefliği
 - ✦ Tanıtım ve Tahsisler Şefliği 1
 - ✦ Tanıtım ve Tahsisler Şefliği 2
 - ✦ MÜZECİLİK VE TANITIM BAŞKAN YARDIMCILIĞI
 - ✦ Dolmabahçe Sarayı Müdürlüğü 1
 - ✦ Beylerbeyi Sarayı Müdürü
 - ✦ Köşkler ve Kasırlar Şefliği 1
 - ✦ Veliht Dairesi Müzesi Şefliği
 - ✦ Dolmabahçe Sarayı Müdürlüğü 2
 - ✦ Köşkler ve Kasırlar Şefliği 2
 - ✦ Obje Kayıt ve Kontrol Şefliği
 - ✦ RESTORASYON VE TEKNİK UYGULAMALAR BAŞKANLIĞI
 - ✦ İdari İşler Şefliği
 - ✦ Müşavir - Şahsa Bağlı Personeller
 - ✦ RESTORASYON VE TEKNİK UYGULAMALAR BAŞKAN YARDIMCILIĞI
 - ✦ Obje Konservasyon ve Restorasyon Şefliği
 - ✦ Saray Bahçeleri Şefliği
 - ✦ Bilgi İşlem Şefliği
 - ✦ Teknik İşler Şefliği
 - ✦ RESTORASYON VE TEKNİK UYGULAMALAR BAŞKAN YARDIMCILIĞI
 - ✦ Proje Uygulama ve Geliştirme Şefliği
 - ✦ Yapı Konservasyon ve Restorasyon Şefliği
 - ✦ Teknik Atölyeler Şefliği
 - ✦ Proje Uygulama ve Geliştirme Şefliği - Satınalma



Organigramm des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend



Bundesministerium für
Wirtschaft, Familie und Jugend



Sektion III - Tourismus und Historische Objekte

Mag. Elisabeth UDOLF-STROBL

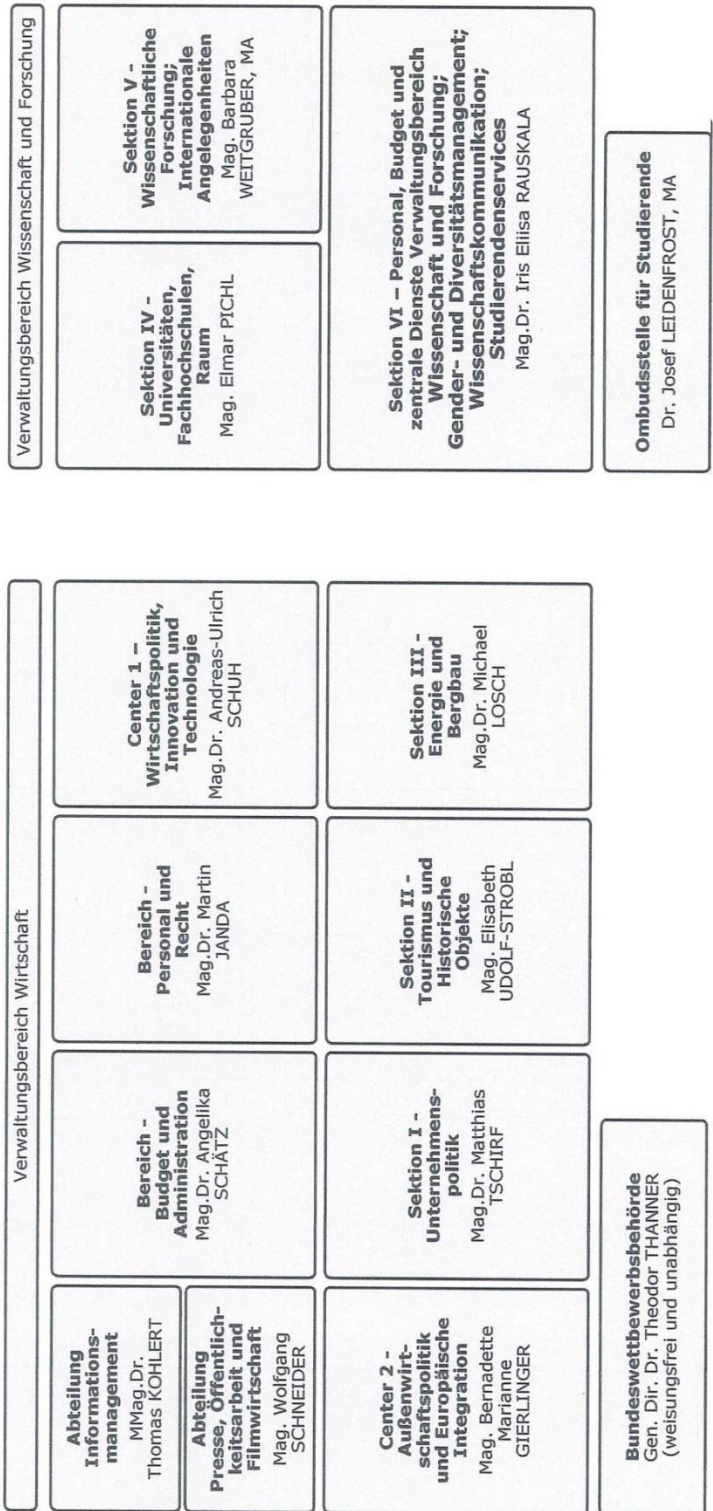
III/1 - Tourismus-politik Mag. Anton ZIMMERMANN III/1a - Rechtsan- gelegenheiten der Abteilungen 1 bis 4	III/2 - Interna- tionale Tourismus- angelegenheiten Mag.Dr. Angelika LIEDLER-JANOSCHIK	III/3 - Tourismus- Servicestelle Mag. Gerlinde WEILINGER	III/4 - Tourismus- Förderungen Mag. Martina TITLBACH-SUPPER	III/5 - Strategie und Koordination - Baubereich DI Paul PAULINI	III/6 - Kustodische Angelegenheiten Mag.Dr. Isebill BARTA	III/7 - Vergabebe- an- gelegenheiten und Bauwirtschafts- statistik Mag.Dr. Alexander MICKEL III/7a - Fondsbuch- haltung	III/8 - Kontrolle DI Gerhard PEINTINGER	III/9 - Bau- wirtschaft, Wohnbaufonds DI Peter WEISSENBOCK	III/10 Gesellschaften und Sonderfinanzie- rungen DI Wolfgang POLZHUBER	FACHEXPORTE für juristisch koordinierende Angelegenheiten im Bereich der historischen Objekte Mag. Kurt RÖBLREITER	III/11 - Bau- und Budgetangelegenheiten DI Roman DUSKANICH III/11a - Mehrjährige Finanzmittelpäne, Bau- und Erhaltungsprogramme, Bewirt- schaftung und Evidenz der Baukredite	Burghaupt- mannschaft Österreich Bundesmobilen- verwaltung Bundesimmobilien- ges.m.b.H. Schloß Schönbrunn Kultur- und Betriebsges.m.b.H. Schönbrunner Tiergarten- ges.m.b.H Marchfeldschlösser Revitalisierungs- und Betriebs- ges.m.b.H
--	--	--	---	---	---	---	---	--	--	--	---	--

ORGANIGRAMM des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft



Bundesminister
Dr. Harald MAHRER

Kabinettschef des Bundesministers
Dr. Jakob CALICE



Sektion II - Tourismus und Historische Objekte

Mag. Elisabeth UDOLF-STROBL

II/1 - Tourismuspolitik Mag. Anton ZIMMERMANN II/1a - Rechtsangelegenheiten der Abteilungen 1 bis 4	II/2 - Internationale Tourismus-angelegenheiten Mag.Dr. Angelika LIEDLER-JANOSCHIK	II/3 - Tourismus-Servicestelle Mag. Gerlinde WEILINGER
II/4 - Tourismus-Förderungen Mag. Martina TITLBACH-SUPPER	II/5 - Grundsätzliche Angelegenheiten - Historische Objekte Mag. Kurt RÖBLREITER II/5a - Fondsbuchhaltung	II/6 - Kustodische Angelegenheiten Dr. Ilsebill BARTA
II/7 - Bauwirtschaft und Vergabe-angelegenheiten Mag.Dr. Alexander MICKEL II/7a - Verwaltungsstelle Bundeswohnbaufonds; Vollziehung des Wohnbauförderungsbeitragsgesetzes	II/8 - Bau- und Budgetangelegenheiten Dipl.-Ing. Roman DUSKANICH II/8a - Finanzmittelpäne, Bau- und Erhaltungsprogramme	II/9 - Immobilien der Bundesgebäudeverwaltung Mag.Dr. Verena STARLINGER
II/10 - Gesellschaften und Sonderfinanzierungen Mag. Alexander PALMA	II/11 - Rechtsangelegenheiten - Historische Objekte Mag.Dr. Günter SCHWAYER	

