

İNSAN&İNSAN

BİLİM KÜLTÜR SANAT VE DÜŞÜNCE DERGİSİ

YIL/YEAR: 5 SAYI/ISSUE: 17 YAZ/SUMMER 2018 ISSN: 2148-7537

MAKALELER / ARTICLES

ÖZHAN EREN / FAHRİ ERENEL

The Applicability of Program Management Approach in the Defense Acquisition Projects in Order to Avoid Deviations

Savunma Tedarik Projelerinde Sapmaların Önlenmesi Maksadıyla Program Yönetimi Yaklaşımının Uygulanabilirliği

BURCU ÖZDEMİR / AYNA ASKEROĞLU

Rusya'nın Kürdoloji Çalışmaları (1787-1947)

Russia's Kurdology Studies (1787-1947)

İLHAN ÖZKEÇECİ / S. NESLİ GÜL DURUKAN / HAKAN ALACALI

XVII-XIX. Yüzyıllarda Osmanlı Dönemi Konut Mimarisinde

İç Mekân Tavan Süslemelerine Genel Bir Bakış

A General Overview of Ceiling Decoration in the Interior Design in XVII-XIX. Ottoman Period Residential Architecture

SAADET UĞURLU

Dijital PR ve İtibar Yönetimi Açısından Sosyal Medyada Kriz

Yönetiminde Bir Vaka İncelemesi: "Üsküdar Belediyesi - Kedi Evi" Projesi

Digital PR and Reputation Management: Analysis of "Üsküdar Municipality - Cat House" as one of the Contemporary Examples in Crisis Communication



İNSAN&İNSAN

BİLİM KÜLTÜR SANAT VE DÜŞÜNCE DERGİSİ

JOURNAL OF SCIENCE, CULTURE, ART AND THOUGHT

Hakkında

İNSAN&İNSAN Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi üç ayda bir elektronik olarak yayımlanan erişime açık hakemli bir dergidir. Bahar, Yaz, Güz ve Kış sayıları Nisan, Temmuz, Ekim ve Ocak aylarında yayımlanır.

İNSAN&İNSAN Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi çok alanlı bir dergidir. Çevre, edebiyat, eğitim, etik, felsefe, hukuk, iktisat, iletişim, işletme, sanat, siyaset, şehir, tarih, toplum, uluslararası ilişkiler, yönetim ve yöntem bilim alanlarında insana dair, özgün bakış açısına sahip akademik araştırma, inceleme ve çalışmalara yer verir. Dergiye gönderilen yazılar yayın kurulunun ön değerlendirmesinden sonra, anonim en az iki hakem tarafından incelenir.

İNSAN&İNSAN Dergisi TÜBİTAK ULAKBİM Sosyal ve Beşeri Bilimler Veri Tabanı'nda (SBVT) 2017 yılından itibaren taranmaktadır. Index Copernicus International (ICI), DOAJ, InfoBase Index, OAJI, CiteFactor Academic Scientific Journals, Scientific Indexing Services (SIS), Journal Factor, International Innovative Journal Impact Factor (IIJIF), International Citation Index (ICI), Cosmos Impact Factor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Academic Resource Index (ResearchBib), International Institute of Organized Research (I2OR), Google Scholar Index ve Türk Eğitim İndeksi tarafından taranmaktadır. Dergimizde yayınlanan makaleler Dergipark Akademik altyapısında dijital olarak arşivlenmektedir.

About

İNSAN&İNSAN Journal of Science, Culture, Art and Thought is an open access double peer reviewed journal which is published quarterly. The spring, summer, fall and winter issues are published in April, July, October and January respectively.

İNSAN&İNSAN Journal of Science, Culture, Art and Thought is a multidisciplinary journal. It includes academic researches, investigations and studies with a unique, human-related viewpoint on environment, literature, education, ethics, philosophy, law, economics, management, communications, art, politics, city, history, society, international relations, administration and methodology.

The papers sent to the journal are reviewed by two anonymous referees minimum after the preliminary evaluation of the editorial board.

İNSAN&İNSAN is indexed by TÜBİTAK ULAKBİM Sosyal ve Beşeri Bilimler Veri Tabanı (SBVT) (Social Sciences and Humanities Database), Index Copernicus International (ICI), DOAJ, InfoBase Index, OAJI, CiteFactor Academic Scientific Journals, Scientific Indexing Services (SIS), Journal Factor, International Innovative Journal Impact Factor (IIJIF), International Citation Index (ICI), Cosmos Impact Factor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Academic Resource Index (ResearchBib), International Institute of Organized Research (I2OR), Google Scholar Index and Türk Eğitim İndeksi (Turkish Education Index). The articles published in the Journal are archived digitally in the Dergipark Akademik infrastructure.

İNSAN&İNSAN, Yıl/Year: 5 Sayı/Issue: 17 Yaz/Summer 2018

ISSN : 2148-7537

Elektronik Yayın Adresi : www.insanveinsan.org

Sahibi / Publisher:

Okur Yazar Derneği, Ayvansaray m. Yeni Usul s. no: 2. 34085 Fatih İstanbul Türkiye

İletişim / Contact: bilgi@insanveinsan.org

Baş Editör / Editor in Chief

Doç. Dr. Fatih Demir

Celal Bayar Üniversitesi

Editörler/ Editors

Arş. Gör. Ali Mınarlı

Marmara Üniversitesi

Halil Emre Deniz

E-posta: editor@insanveinsan.org

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. H. Emre Baęce
Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Yüksel Dede
Gazi Üniversitesi

Prof. Dr. Can Erbil
Boston College

Prof. Dr. Abdullah Özkan
İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal
Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Ebubekir Ayan
Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Fatih Demir
Celal Bayar Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Harun Kırılmaz
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Cengiz Sunay
Kocaeli Üniversitesi

Danışma Kurulu / Advisory Board

Prof. Dr. Ayşen Akkor Gül
İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. Filiz Aydoğan Boschele
Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Bünyamin Bacak
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Prof. Dr. H. Emre Baęce
Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Yüksel Dede
Gazi Üniversitesi

Prof. Dr. Adem Doğan
Cumhuriyet Üniversitesi

Prof. Dr. Can Erbil
Boston College

Prof. Dr. Ayhan Gençler
Trakya Üniversitesi

Prof. Dr. Muhsin Halis
Kocaeli Üniversitesi

Prof. Dr. Esra Hatipoęlu
Nişantaşı Üniversitesi

Prof. Dr. Metin Işık
Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Özer Kanburoęlu
İstanbul Aydın Üniversitesi

Prof. Dr. Emine Koyuncu
Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Nesrin Kula Demir
Afyon Kocatepe Üniversitesi

Prof. Dr. Sadık Öncül
Cumhuriyet Üniversitesi

Prof. Dr. Birsen Örs
İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. Barış Özdal
Uludaę Üniversitesi

Prof. Dr. Seçkin Özmen
İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. Burcu Pelvanoğlu
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi

Prof. Dr. Fikri Salman
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

Prof. Dr. Kemalettin Şahin
Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal
Kocaeli Üniversitesi

Prof. Dr. Ahmet Şimşek
İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. Abdullah Taşkesen
Bingöl Üniversitesi

Prof. Dr. Turgay Uzun
Muęla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Prof. Dr. Haldun Yalçınkaya
TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi

Prof. Dr. Bahattin Yaman
Süleyman Demirel Üniversitesi

Prof. Dr. Ergün Yolcu
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Banu Akdenizli
Northwestern Üniversitesi

Doç. Dr. Salih Akkanat
Gümüşhane Üniversitesi

Danışma Kurulu / Advisory Board

Doç. Dr. Emre Ateş
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Artun Avcı
Marmara Üniversitesi

Doç. Dr. Ebubekir Ayan
Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Meryem Ayan
Pamukkale Üniversitesi

Doç. Dr. Kaya Bayraktar
Yalova Üniversitesi

Doç. Dr. Güven Büyükbaykal
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Fatih Demir
Celal Bayar Üniversitesi

Doç. Dr. Barış Doster
Marmara Üniversitesi

Doç. Dr. Fahri Erenel
İstinye Üniversitesi

Doç. Dr. Şakir Eşitti
Ardahan Üniversitesi

Doç. Dr. Nilfen Gökçen
Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç. Dr. Filiz Erdemir Göze
Gazi Üniversitesi

Doç. Dr. Uğur Gündüz
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Gülcan Işık
Gazi Üniversitesi

Doç. Dr. Oğuz Işık
Hacettepe Üniversitesi

Doç. Dr. Tolga Kara
Marmara Üniversitesi

Doç. Dr. Kutay Karaca
İstanbul Gelişim Üniversitesi

Doç. Dr. İhsan Karlı
Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Nazım Kartal
Sinop Üniversitesi

Doç. Dr. Hikmet Kırık
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa Kocaoğlu
Ahi Evran Üniversitesi

Doç. Dr. Selçuk Koç
Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Burcu Kümbül Güler
Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet Özçağlayan
Marmara Üniversitesi

Doç. Dr. Mahmut Masca
Afyon Kocatepe Üniversitesi

Doç. Dr. Ülkü Ayşe Oğuzhan Börekci
Gazi Üniversitesi

Doç. Dr. Abdullah Özkan
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet Hilmi Özkaya
Uşak Üniversitesi

Doç. Dr. Armağan Öztürk
Artvin Çoruh Üniversitesi

Doç. Dr. İrfan Paçacı
Marmara Üniversitesi

Doç. Dr. Veli Polat
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Hakan Samur
Mardin Artuklu Üniversitesi

Doç. Dr. Pınar Seden Meral
Beykoz Üniversitesi

Doç. Dr. Şükrü Sim
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Lütü Sunar
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Rıdvan Şentürk
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Doç. Dr. İbrahim Şirin
Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Soyalp Tamçelik
Gazi Üniversitesi

Doç. Dr. Hacı Yunus Taş
Yalova Üniversitesi

Doç. Dr. Coşkun Taştan
Polis Akademisi

Doç. Dr. Yıldırım Torun
Yalova Üniversitesi

Doç. Dr. İnci Yakut
Kocaeli Üniversitesi

Danışma Kurulu / Advisory Board

Doç. Dr. Bora Yenihan
Kırklareli Üniversitesi

Doç. Dr. Sinem Yıldırım alp
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa Yılmaz
Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Sayım Yorgun
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Aslı Yurdigül
Erzurum Atatürk Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ferda Alper Ay
Cumhuriyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Göksel Aymaz
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Edip Asaf Bekaroğlu
İstanbul Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Budak
Kocaeli Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman Çalık
Yüzüncü Yıl Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Nilgün Çelebi Yıldız
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Adem Çelik
Kafkas Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Oktay Çetin
Piri Reis Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Elif Demoğlu
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Anıl Ertok Atmaca
Karabük Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Devrim Ertürk
Dokuz Eylül Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Zühal Fidan
Aksaray Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Şenel Gerçek
Kocaeli Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Özlem Gök
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Bilge Gürsoy
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Güven
Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Bülent Kabaş
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Kaban Kadioğlu
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Berna Karagözoğlu
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Atahan Birol Kartal
Beykent Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Yasin Keleş
Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Harun Kırılmaz
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Koncavar
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Tuğrul Korkmaz
Aksaray Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah Köktürk
Piri Reis Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Yalçın Lüleci
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Haldun Narmanlıoğlu
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Otrar
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Seçil Özyay
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ali Özcan
Gümüşhane Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Lale Özdemir
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Doğa Başar Sariipek
Kocaeli Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mert Sunar
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Cengiz Sunay
Kocaeli Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Feryade Tokan Şenol
Yeditepe Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sefa Usta
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Yurттаş Özcan
Sakarya Üniversitesi

Danışma Kurulu / Advisory Board

Öğr. Gör. Dr. Esra Cizmeci
Yalova Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. Yusuf Ziya Gökçek
Marmara Üniversitesi

Dr. Aysel Ay
Marmara Üniversitesi

Dr. Hakkı Cenk Erkin
Kocaeli Üniversitesi

Dr. Alparslan Nas
Marmara Üniversitesi

Dr. Erdiç Gülbaş

Dr. Ahmet Tetik

Arş. Gör. Ali Hikmet Korkmaz
Ahi Evran Üniversitesi

İNSAN&İNSAN, Yıl/Year: 5 Sayı/Issue: 17 Yaz/Summer 2018

Bu Sayının Hakemleri / Referees of this issue

Prof. Dr. Emine Koyuncu
Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Burcu Pelvanoğlu
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi

Prof. Dr. Fikri Salman
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

Prof. Dr. Bahattin Yaman
Süleyman Demirel Üniversitesi

Doç. Dr. Nazım Kartal
Sinop Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Oktay Çetin
Piri Reis Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Özlem Gök
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah Köktürk
Piri Reis Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Lale Özdemir
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Cengiz Sunay
Kocaeli Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. Yusuf Ziya Gökçek
Marmara Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

CONTENTS

MAKALELER
ARTICLES

ÖZHAN EREN / FAHRİ ERENEL

*The Applicability of Program Management Approach in
the Defense Acquisition Projects in Order to Avoid Deviations*
Savunma Tedarik Projelerinde Sapmaların Önlenmesi
Maksadıyla Program Yönetimi Yaklaşımının Uygulanabilirliği

163

BURCU ÖZDEMİR / AYNA ASKEROĞLU ARSLAN

Rusya'nın Kürdoloji Çalışmaları (1787-1947)
Russia's Kurdology Studies (1787-1947)

194

İLHAN ÖZKEÇECİ / S. NESLİ GÜL DURUKAN / HAKAN ALACALI

XVII-XIX. Yüzyıllarda Osmanlı Dönemi Konut
Mimarisinde İç Mekân Tavan Süslemelerine Genel Bir Bakış
A General Overview of Ceiling Decoration in the Interior
Design in XVII-XIX. Ottoman Period Residential Architecture

214

SAADET UĞURLU

Dijital PR ve İtibar Yönetimi Açısından Sosyal
Medyada Kriz Yönetiminde Bir Vaka İncelemesi:
"Üsküdar Belediyesi - Kedi Evi" Projesi
Digital PR and Reputation Management: Analysis of
"Üsküdar Municipality - Cat House" as one of the
Contemporary Examples in Crisis Communication

233

YAZIM KURALLARI / PUBLICATION RULES / 249



The Applicability of Program Management Approach in the Defense Acquisition Projects in Order to Avoid Deviations

ÖZHAN EREN*

ozhaneren87@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-5032-3751

FAHRİ ERENEL**

ferenel@istinye.edu.tr

ORCID ID: 0000-0001-8943-7265

Abstract: *Defense acquisition process contains initiatives aiming to maintain defense capabilities needed, by making use of the most sophisticated technologies under legal and financial constraints. Increasing number and complexity of those initiatives and also the necessity of developing them integrately causes defense projects to deviate to a certain extent. In this study, following a brief discussion on the deviations of defense projects in terms of defense planning process, Program Management Approach, which may be defined briefly as managing a number of complicated projects for deriving common interests has been introduced. Following that, an alternative governance model which is based on the program management concept has been proposed, in order to manage defense resources in a more organized way. As a consequence, a number of inferences about the applicability of program management approach have been made in consideration of this research and interviews.*

Keywords: *Defense industry, Defense acquisition, Planning management model, Project management, Human resource.*

Introduction

The process of developing and procuring defence systems consists of long-termed and complicated attempts that necessitate using the most sophisticated technologies throughout the country, planning human resource, budget and the other factors together with the participation of a range of organizations. Due to the uncertainty and instability of threats, number and complexity of those attempts have been increased and it causes the defense projects and capabilities of countries to deviate more than ever. Those kind of deviations seen in the defense projects have been analysed further in the second section.

* Lieutenant (N), Turkish Coast Guard Command.

** Assoc. Prof., (R) Brig. Gen., Istinye University, Faculty of Economics and Administrative Sciences.

In terms of the technological competence limits in a country and in consideration of the obligation of managing interior/exterior stakeholders' legal, technical and managerial procedures controlledly, specific management methodologies need to be implemented to reduce the time, budget and performance deviations seen in most of the large-scale defense systems projects.

In this regard, program management approach, whose standards have been set by PMI, "defined briefly as managing a number of complicated projects together for deriving common interests" is considered to contribute positive outcomes to defense sector. Thus, in consideration of Project Management Institute (PMI) standarts, offerings by program management methodology have been investigated in the third section to be able to comprehend the difference between project and program structures from an organizational perspective.

In fourth section, face-to-face interviews with the project management professionals in Turkey have been conducted by using depth-interview method to assess the awareness level of program management and infer about defense program management. After that, an alternative management model which is based on the program management structure has been proposed.

On the conclusion, it is inferred that program management approach, which is relatively new compared to project management, may be implemented in defense sector if maturity of project management culture reaches a certain level, organizational process and legal procedures are revised and inspection mechanisms provide enough convenience and authority for program managers within the aim of managing long-term initiatives from a holistic point of view.

Defense Acquisition Projects and Effects of Evolving Defense Acquisition Process

Defense Acquisition Projects in Brief

As a definition, defense acquisition projects are the initiatives aiming to provide end-users operational systems in order to maintain defense requirements under a number of constraints¹ by making use of project management procedures.

In principle, a number of factors are common in defense projects and others. Time, budget and qualified human resources stand as key elements which affect the success of any projects as these kind of limitations are also seen in commercial ones. Also, quality requirements enforce the project managers to decide the methodologies and techniques accordingly. In accordance with the fact whether system requirements could be met by the capabilities of defense industry of certain country or not, procedures may differ from off-the-shelf procurement to joint production (with another country) or indigenous design and innovative productions by country's own capabilities.²

¹ Moshe Schwartz, *Defense Acquisitions: How DoD Acquires Weapon Systems and Recent Efforts to Reform the Process*, Congressional Research Service, May 23rd, 2014, p.7.

² Jessie Riposo et. al., *Prolonged Cycle Times and Schedule Growth in Defense Acquisition-A Literature Review*, Santa Monica: National Defense Research Institute, RAND Corporation, 2014, p.8.

Considering the uniqueness of purpose in the defense acquisition projects, methodologies and priorities defined by top-level responsible organisations may differ comparing to the other large-scaled commercial projects. Moreover, characteristics of systems/platforms, priority level according to operational needs and risks towards the security of country direct the officials to apply several approaches and techniques to result in a success in a defense project. Figure presented below indicates the decision phases in general followed by defense project managers in the U.S.³

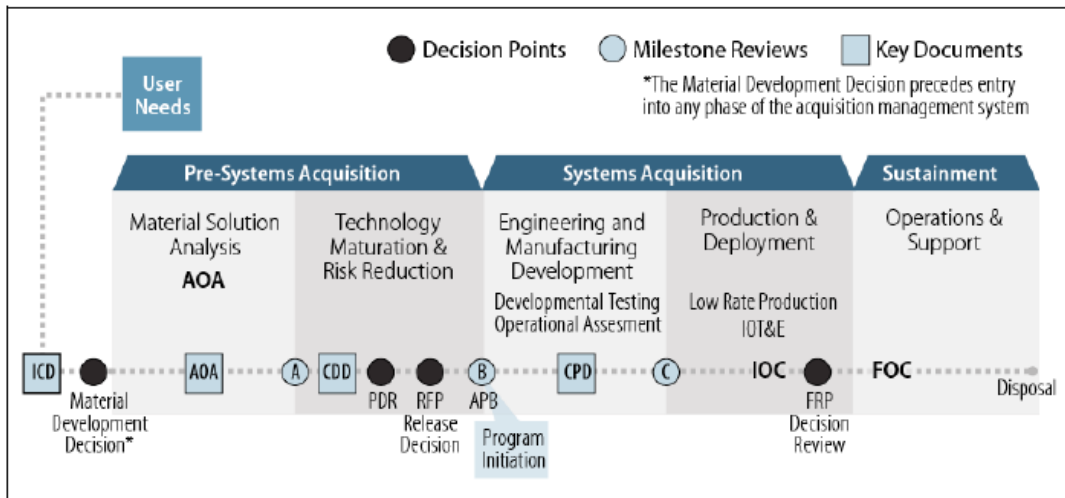


Figure 1. U.S. Decision Process for Defense Acquisitions⁴

This figure may be conceived as a basis frame for an acquisition project manager from the beginning of analysis of alternatives to disposal of a certain system/platform in theory. Through these stages, apart from common project management standards, project managers make use of a combination of different technical methodologies in defense projects such as:

- System engineering concept: Defense organisations give special importance to system engineering principles since technological expectations require integrating the components, sub-systems and systems which are already available or need to be developed. System engineering plans are used as a guide for project managers to maintain interface with other systems/projects, to define technical process, resources and measurable performance criteria for a single project.⁵
- Evolutionary acquisition concept: Since unexpected asymmetric threats keep countries acquire the most technologically-sophisticated and software-intensive defense systems in a rapid and cost-effective way throughout this century, authorities strive for having fast-adaptable and upgradable systems by evolutionary acquisition methods. Dynamicism of enemies' tools do not let armed forces design and develop a completely-new solution. Thus, spiral and/or incremental development initiatives under evolutionary acquisition approach become prom-

³ Schwartz, *Defense Acquisitions*, p.7.

⁴ Schwartz, *Defense Acquisitions*, p.7.

⁵ *Joint Program Management Handbook*, Fort Belvoir: Defence Acquisition University Press, 2004, p.23.

inent in defense procurements by project managers.⁶

- Life-cycle management concept: A research including 29 programs of U.S. Army aiming to find the correlation between technology development costs and total acquisition costs indicates that 40,6% of total acquisition costs are created in system development phases.⁷ Operational costs also constitute a significant portion in the system's life cycle. Therefore, defense project managers are expected to consider life-cycle costs of every steps (concept development, design, technology and system development, production, operational usage and disposal) by making use of long-term contracts/performance based logistics, cross-functional project teams and proactive resource planning tools.⁸

Though such kind of methodologies are applied in order for projects to be succeeded, deviations keep occurring in almost all large-scaled defense projects throughout the world. Thus, we will look into detail in the following sections about how defense acquisition process has evolved throughout decades along with the recent studies on the possible reasons of such deviations seen in defense medium.

Overview of Evolving Defense Acquisition Process

In a guide named as "Best Practices", published by U.S. Navy in 1986, defense acquisition process (from capability planning to disposal of procured systems), is defined as the most complicated technical process.⁹ The instability of threats and the speed of advancing technologies enhance the level of complexity further. Defense acquisition systems include activities of managing nation's investments on technology, programs and product support and then promoting the armed forces as far as possible.¹⁰

Meeting users' expectations (under time/budget constraints) by improving mission capability and operational support is the main focus of acquisition process.¹¹

In this context, when the acquisition process, used in the U.S. and most of NATO members, is examined, defining needs, resource planning and budgeting, developing/procuring stages are three intensively inter-related systems, given in Figure 2.

On the other hand, U.S.A and most of NATO members have chosen the capability-based approach instead of threat-based approach since 2000s.¹²

This changeover has compelled countries to choose system/platform requirements among alternatives that have been created by the analysis of capability gaps. Moreover,

6 Richard K. Sylvester and Joseph A. Ferrara, "Conflict and Ambiguity Implementing Evolutionary Acquisition", *Acquisition Review Quarterly*, Winter 2003, p.5.

7 Brian G. Chow et. al., *Toward Affordable Systems: Portfolio Analysis and Management for Army Science and Technology Programs*, Santa Monica: RAND Corporation, 2009, p.136.

8 Nancy Y. Moore et. al., *A Gap Analysis of Life Cycle Management Commands and Best Purchasing and Supply Management Organizations*, Santa Monica: RAND Arroyo Center, 2012, p.21.

9 U.S. Department of Navy, *Best Practices: How to Avoid Surprises in the World's Most Complicated Technical Process*, March 1986, p.5.

10 U.S. Department of Defense, *The Defense Acquisition System Directive (DoDD 5000.01)*, May 12, 2003, p.3.

11 Riposo et. al., *Prolonged Cycle Times*, p.27.

12 U.S. Department of Defense, *Quadrennial Defense, Review Report 2006*, 2006, p.19.

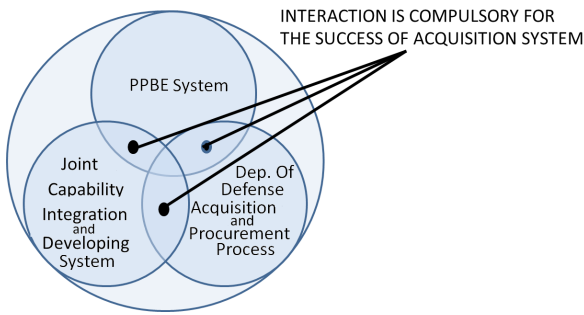


Figure-2. U.S. Defense Acquisition System¹³

it forms a basis for implementing scientific methods intensively in defense acquisition process. System engineering,¹⁴ system of systems approach, risk management, life-cycle management and project/program management concepts are more-widely used in procurement medium, and also relation between them and contribution of procurement process have been argued recent years.¹⁵

A research made by RAND indicates that 85% of decisions about system life-cycle costs are made before the technology developing decision stages in an acquisition process that consists of technology development stages.¹⁶ This fact puts forward that portfolio of projects, managed after technologies are developed without life-cycle cost concept, tend to increase the possibility of deviation.¹⁷

Analysis of Deviations Seen in Defense Acquisition Process

Deviations are common among development projects. A research in the U.S. shows that 40% of 21 large-scale acquisition programs deviate in terms of initial procurement cost estimates. According to same research, 50% of deviations stem from the change requests and updates on program purpose, from the beginning of projects.¹⁸

Considering a defense portfolio which consists 96 major defense program belonging to 2008 in the U.S., a detailed analysis of deviations has been made, as shown below in Table 1.

13 Schwartz, *Defense Acquisitions*, p.3.

14 Office of the Deputy Under Secretary of Defense for Acquisition and Technology, *Systems Engineering Guide for Systems of Systems*, Version 1.0, Washington D.C, 2008, p.iii.

15 INCOSE, *Systems Engineering Handbook: A Guide for System Life Cycle Processes and Activities*, v.3.2.2, San Diego: International Council on Systems Engineering (INCOSE), October 2011. Josef Oehmen, *The Guide to Lean Enablers for Managing Engineering Programs*, Version 1.0, Cambridge: Joint MIT-PMI-INCOSE Community of Practice on Lean in Program Management, 2012. Walter Tomczykowski et. al., *Program Managers Handbook: Common Practices to Mitigate the Risk of Obsolescence (Draft)*, Maryland, 2000, p.2.1-2.2.

16 Chow et. al., *Toward Affordable Systems*, p.xi.

17 Chow et. al., *Toward Affordable Systems*, p.3.

18 Scott Hiromoto, *Fundamental Capability Portfolio Management: A Study of Developing Systems with Implications for Army Research and Development Strategy*, Santa Monica: Pardee RAND Graduate School, 2013, p.7.

Table 1. Analysis of Deviations in Defense Acquisition Program Portfolio in the U.S.¹⁹

Financial Year :2009	Year		
	2003	2007	2008
Portfolio Size			
Number of Programs	77	95	96
Total Planned Budget	\$1.2 trillion	\$1.6 trillion	\$1.6 trillion
Uncollected Payments	\$724.2 billion	\$875.2 billion	\$786.3 billion
Portfolio Indicators			
Change of the R&D Costs (Comparing to Start Point)	37%	40%	42%
Change of the Acquisition Costs (Comparing to Start Point)	19%	26%	25%
Total Increase of Acquisition Costs	\$724.2 billion	\$875.2 billion	\$786.3 billion
Programs that have more than 25% increase in Program Acquisition Unit Cost	41%	44%	42%
Average Delay for First Production Delivery	18 months	21 months	22 months

According to this report,

- Research & Development (R&D) costs for programs have been increased by 42%, total acquisition costs have also been increased by 25%, compared to the initial cost estimates,
- Capability-acquiring dates have been delayed by 22 months compared to first predictions,
- Total exceeding amount of money has been around 296,4 bn. Dollars in this defense portfolio.²⁰

Another research (made in the same year above) indicates that cost exceeding rates climb up to 40% on technology developing projects whereas total cost exceeding rates stay at the rate of around 25%.²¹

Time deviations have been considered less significant than budget deviations historically.²² But a research made by U.S. Government Accountability Office (GAO) in 2012 reminds that average deviation time is 27 months among the large scale projects examined.²³

Reasons of delays and cost exceedings bear a resemblance to each other. High technology needs (complexity of program, immatured technology, technical issues unpredicted), over-optimistic initial estimates (schedule expectations, risk, operational needs and performance predictions), budget instabilities, inter-organizational issues on integration and inability of managing inter-related projects altogether are only a few of those reasons.²⁴

19 U.S. Government Accountability Office, *Defense Acquisitions: Assessments of Selected Weapon Programs*, GAO-09-326SP, 2009, p.7.

20 U.S. Government Accountability Office, *Defense Acquisitions*, 2009, p.7.

21 Oehmen, *The Guide to Lean Enablers for Managing Engineering Programs*, p.14.

22 Riposo et. al., *Prolonged Cycle Times*, p.28.

23 U.S. Government Accountability Office, *Defense Acquisitions: Assessment of Selected Weapon Programs*, GAO-13-294SP, Washington, 2013, p.10.

24 Riposo et. al., *Prolonged Cycle Times*, p.x. Irv Blickstein et. al., *Root Cause Analyses of Nunn-McCurdy Breaches*:

Another reason is that, personnel on project management and system engineering field, employed by defense acquisition agencies and other organizations, are insufficient and less-qualified in most cases.²⁵ Table below summarize the causes of deviations according to a research made by RAND organisation.

Table 2. Possible Reasons of Deviations Encountered in Defense Programmes²⁶

Possible Reasons of Deviations In Completed Defense Programmes	
Subject of Issue	Possible Deviation Reasons
Defining and Managing Needs	Impossible or unrealistic expectations Changing requirements (i.e. Engineering requirements, changes in operational plans or operational environment) Inefficiencies in acquisition process (i.e. Managing needs and programming process separately instead of managing simultaneously)
Managing Technical Risks	Complexity of programmes, exceeding technical, production and integration risks Unexpected design, engineering, technical and production challenges, technological limitations Too optimistic forecasts (technical risks, performance targets, system requirements, maturity of design) Immature technology Misleading in parallel processing in complex programmes Issues in producing prototype Lack of test planning and implementation experiences Allocation of insufficient resource for test phases
Resource Planning	Instability of funds and budget cuts
Defense Acquisition Management	Lack of focusing on time constraints Schedule planning and management (Ignoring the correlations between ongoing projects and other efforts) Planning insufficient recovery budgets which do not enable to backup the project/programme initiatives when needed due to too optimistic forecasts. Too optimistic forecasts in cost and timeframe. Issues in personnel planning Competition (too little or too much) Deficiencies in contract management Performance of contractor and inadequate incentives by sponsors Miscoordination between acquisition phases
Other	Obstacles to reach the necessitated information required by relevant authority

These findings mainly assert that before initiating a defense acquisition project, it is strictly required to take into account of whole planning and capability integrating process of country since the problems faced in most cases comprise and relate different disciplines, areas of expertise and management methodologies. Thus, it won't be a realistic approach to be looking for only one solution method to overcome a great number of issues.

Therefore, considering the increase in the number of defense projects and evolving defense requirements, an overarching management approach undertaken by one de-

Zumwalt-Class Destroyer, Joint Strike Fighter, Longbow Apache and Wideband Global Satellite, Volume 1, Santa Monica, 2011, p.xv.

25 Blickstein et. al., *Root Cause Analyses of Nunn-McCurdy Breaches*, p.1.

26 Blickstein et. al., *Root Cause Analyses of Nunn-McCurdy Breaches*, p.xi.

cision authority must be placed into defense acquisition process of countries in order to keep the total defense capabilities satisfying against the possible threats. At this stage, program management standards might provide us the theoretical knowledge on how the challenges of managing a number of projects and shareholders simultaneously could be overcome in this sector.

Analysing Program Management Approach in Theory and Practice

The Progress of Program Management Approach

Since 1960s, scheme of management which was held in a conventional way of functional units has been replaced by matrix structural units based on projects. Competitive pressure and efforts of diminishing the production time stimulate the responsibilities of high-level project managers and project teams. Further, project activities take primacy over functional units and projects have started to change the business manner of organizations.

Projects, as a classic definition, are the group of activities aiming to meet a certain requirement under time constraints and consisting the design/engineering applications.²⁷ As being a part of programs and portfolios, projects are usually seen as a means of reaching the targets of strategic plans and acquisition programs. Even though the group of projects under a specific program facilitates a variety of “independent” benefits, it must also contribute to strategic goals of program and portfolio.²⁸

Nevertheless, it is possible to put forward that defense projects have some unique characteristics among others. In general, system development initiatives require large-scale investments and a long time frame due to high technology level. Besides, those attempts need extra measures on privacy and security issues of country.

Constraints like the need for sophisticated engineering knowledge and high level of uncontrollable exterior factors which affect project process, make the usual project management models remain incapable in some cases.²⁹ Therefore, it could be seen that the concepts of program and program management have been being developed because of increasing number of projects in the organizations which make use of projects as the main tool for their business.³⁰

Though its initial examples are seen in following the World War II at the Ballistic Missile Systems Program in the U.S. Navy, it is difficult to say that literature related to program management has been well-established so far. However, a number of or-

27 İsmet Barutçugil, *Proje Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2008, s.14.

28 Ziya İpekkan, “Savunma Planlama ve Sistem Tedariki Sürecinde Proje, Program ve Portföy Yönetimi”, *Savunma Sanayii Gündemi*, 17/4, (2011), s.12.

29 Michel Thiry, *Program Management: Fundamentals of Project Management*, Surrey: MPG Printgroup, 2013, p.13.

30 Harvey Maylor et. al., “From Projectification To Programmification,” *International Journal of Project Management*, 24/8, (2006), p.663.

ganizations have been leading, especially on setting standards and methodologies.³¹ This essay makes use of *The Standard for Program Management of PMI*, which stands out as a widely-admitted approach.

According to PMI, program is a group of inter-related projects, sub-programs and operational activities which must be managed in a coordinated way in order to gain benefits that cannot be acquired when they are managed independently.³² Projects in a program need to be in a relationship with each other through a common strategic goal of organization.³³

While *D. C. Ferns* defines programs as a mechanism that manages and coordinates projects in terms of their relations among each other,³⁴ *Williams and Parr* uses a definition that program is a structure and process that eases of establishing the relations between the project groups and organization strategies, and also leads the resources shared and managed in a more explicit and fair way.³⁵

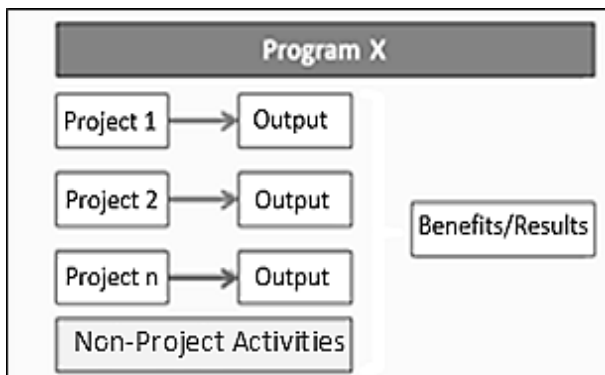


Figure 3. A Basic Demonstration of Program Structures³⁶

Instead of programs, it may be more appropriate to make use of project portfolios only if the projects are not possible to join the same group with interdependent purposes to attain a common benefit and if they only use the same resource, technology or are in a relationship with the same shareholders. Programs may be classified in a number of different ways considering the number and dependencies of projects consisting of programs, performance measurement methods and scope level of programs. “Global Alliance for Project Performance Standards” defines program categories as indicated in the table below³⁷:

31 Managing Successful Programmes (MSP) Methodology-England, Body of Knowledge Introduction to Programme Management-England, Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M)-Japan are the major ones.

32 *The Standard for Program Management*, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013, p.34.

33 Dragan Z. Milosevic, Russ Martinelli and James M. Waddell, *Program Management for Improved Business Results*, Hoboken: Wiley and Sons, Inc, 2007, p.3.

34 D. C. Ferns, “Developments in Programme Management,” *International Journal of Project Management*, 9/3, (1991), p.148-149.

35 David Williams and Tim Parr, *Enterprise Programme Management: Delivering Value*, Houndmills: Palgrave Macmillan, 2004, p.6.

36 Bülent E. Beyoğlu, “Teoride ve Pratikte Program Yönetimi”, *Savunma Sanayii Gündemi*, 17/4, 2011, s.57.

37 GAPPS, *A Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers*, Version 1.1, 15,

Table 3. Program Types³⁸

Program Characteristics	Program Types			
	Strategical Program	Operational Program	Multi-Projects Program	Mega Project
General Purpose	Creating benefits relevant to maintaining strategical vision of organisation	Creating benefits being critical for operational process of organisation	Maintaing synergy between projects that are common in certain aspects (i.e. Customer, resource, production technology)	Providing new capability or value to organisation
Difference	Dependent on a certain strategical and/or business goal	Main projects are dependent to each other under subject program	Main projects are dependent to each other under subject program	Larger in scale comparing to the other projects of organisation
Reason for Grouping projects	Result of a such project affects following projects	Minimising negative effects on ongoing activities	Creating synergy between projects	Necessitating different managerial implementations to handle such large-scaled efforts

Moreover, Managing Succesful Projects (MSP), a well-known program management approach by British Ministry of Commerce, offers another variety of classification:

- Vision-led programs: Program types initiated through the strategical planning process and shaped by strategical goals under portfolio management.
- Emergent programs: Program types managed as project groups after realising the fact that separately-managed initiatives may avail a common result, capability or benefit for organisation.
- Compliance Programs: Initiated due to a legal or contractual requirements without any strategical expectations.³⁹

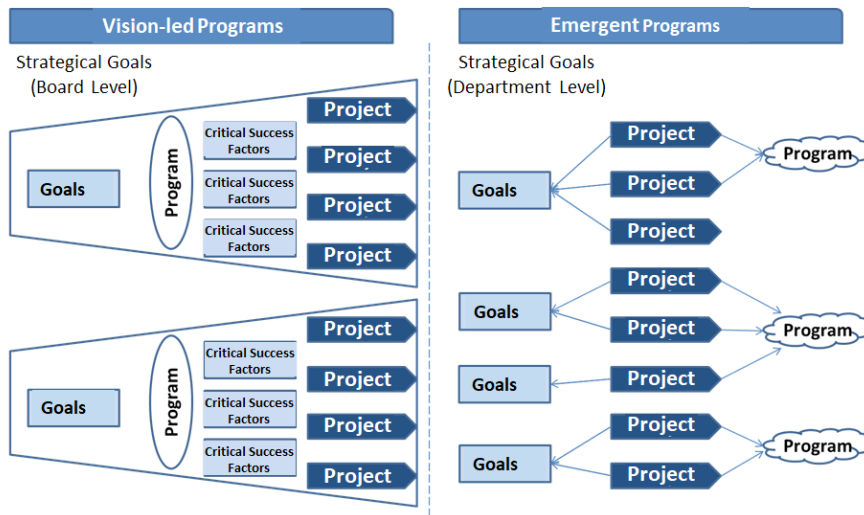


Figure 4. Vision-Led and Emergent Programs⁴⁰

Global Alliance for Project Performance Standards, 2011, p.4.

38 GAPPS, A Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers, p.4.

39 The Standard for Program Management, p.141-142.

40 The Standard for Program Management, p.42.

In most cases, government organisations adopt the vision-led programs in principle but emergent programs come out more in practice owing to the lack of well-established planning process.⁴¹ In Turkey, applications in defense organisations correspond to emergent program categories mostly.

Literature demonstrates a classifying method for defense programs stemming from the past initiatives:

- Joint Programs: All/some of forces and defense agencies are the shareholders.
- Interagency Programs: Initiatives by subsidiaries of Defense Ministry and other departments/government organisations as seen National Polar Orbit System between U.S. Air Force and Department of Commerce.⁴²
- Holistic Programs: Establishing the integrated program management approach by having the Government and private sector representatives.

Considering these brief explanations above, program management aims to help users define the most convenient approach to manage projects by focusing on the dependencies. Those dependencies may be in three ways:

- Result of a project affects the other.
- Projects are using the same limited resources.
- A project includes systems that may be used in the other projects.⁴³

Managing dependencies is one of the fundamental responsibilities of program managers. To create a positive interaction between projects, program managers need to take the measures below at the right time:

- Coordinating and managing common program activities like finance and acquisition, finding solutions for overcoming resource constraints,
- Communicating with shareholders and informing them periodically,
- Managing program activities in order to comply with the strategical aims of the organization and exterior shareholders.
- Handling the issues about scope, expenditures, quality, time and risks of projects by maintaining temporary and flexible organizational structure.
- Leading in forming positive interfaces among the units by making use of the cultural, socioeconomic and political divergence at the most.

The main difference between program and project management is that program management concept is based on benefit management focusing on the top strategies.⁴⁴ Inter-organizational communication is as significant as the one inside the organizations.

⁴¹ *The Standard for Program Management*, p.42.

⁴² *Joint Program Management Handbook*, p.47-51.

⁴³ *The Standard for Program Management*, p.43.

⁴⁴ *The Standard for Program Management*, p.25-28.

For maintaining the outcomes that lead organizations to strategic goals by using program management approach, a flexible organizational structure must be designed without any exception even in the defense organisations. In this way, a systematic, accountable and more reactive approach may be attained. A simplified example of organizational scheme including program and portfolio may be seen in Figure 3.⁴⁵

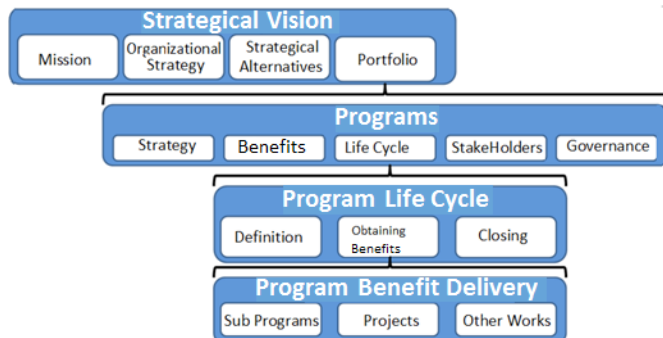


Figure 5. The Relationship Between Program Structures and Strategic Goals⁴⁶

Responsibilities that the programs include are planning program life-cycle, identifying values/benefits, holding maintainability, defining dependencies, solving problems of different projects and contribution level of projects to the main goals of program.

Managing a number of projects under the same program framework is likely to ease of foreseeing the risks that the organization may face with. Because, a failure in a project may contribute to an irreversible problem in others; additionally, the problem may not be seen in advance at the project level.

In a well-established organizational program structure, managers are striving for adapting the projects and strategies by focusing the dependencies, proposing methods for integrating the business strategies and expected benefits. Specifically, the organizations in which a lot of inputs from diverse actors, have been faced through programs get benefit from program management office as a centre of excellence, more frequently.⁴⁷

The Practicality of Program Management Approach in Defense Sector

Defense systems are among the most complicated projects through their scale and technological expectations. Controlling the defense projects are getting more difficult due to the need of defense units for pushing the limits of technologies to be able to stay one step ahead of the threats and protecting the national interests.⁴⁸ Thus, improving the ability of managing projects and programs, putting a corporate and program-focused structure into practice are seen as a “must” for boosting the de-

45 “International Association of Project and Program Management Official Website”, Last updated: 19.01.2015, <http://www.iappm.org/concepts.htm>.

46 *The Standard for Program Management*, p.12.

47 *The Standard for Program Management*, p.9, 64.

48 Christopher G. Pernin et. al., *Lessons form the Army’s Future Combat Systems Program*, Santa Monica: RAND Arroyo Center, 2012, p.xxvii.

fense acquisition performance.⁴⁹

The main difference between defense and civilian programs may be the obligation of considering the legal regulations, policies, rules and procedures more intensively than the private sector.⁵⁰ In addition, the possibility of confronting the obstacles under the sponsorship of government counted below is higher, compared to the other programs:

- Uncertainty and instability of funding medium,
- Appointment frequency of leaders and managers,
- Bureaucracy and political developments slowing down the main project efforts,
- Time limit for improving the program performance,
- Deficiency of qualified personnel.⁵¹

Responsibilities for parties during the defense programs: It is troublesome to define program goals that are convenient for every parties and create a common language among the stakeholders including contractors, subcontractors, users, needers, procurement officials, project teams and government officials all of whom come from a divergent background.

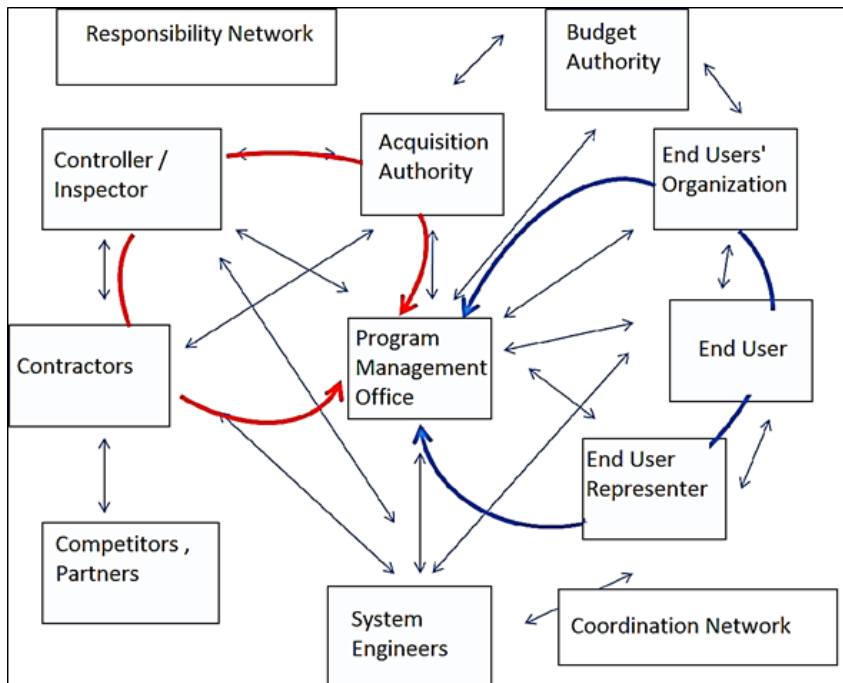


Figure 6. Responsibility & Coordination Cycle Between Shareholders of Acquisition Programs⁵²

49 Jonathan Kolodny, Adi Leviatan and Dana Maor, "Project Management in Defense: The Essential Capability", *McKinsey on Government*, 8 (2013), p.74.

50 John F. Schank et. al., *Learning From Experience-Lessons from the United Kingdom's Astute Submarine Program*, Volume III, Santa Monica: RAND Corporation, 2011, p.2.

51 Oehmen, *The Guide to Lean Enablers for Managing Engineering Programs*, p.23.

52 George Rebovich and Joseph K. DeRosa, *Patterns of Success in Systems Engineering Acquisition of IT-Intensive*

The matters that affect and hold to account all of the stakeholders to a certain extent from the beginning of the defense acquisition program till the end can be seen in Table 4.

Table 4. *The Elements that Affect Program Stakeholders to Certain Extent*⁵³

Program Office Administrative Level and Personnel	Process of Preparing Proposal
Analysis of Alternatives	System Engineering
Cost Analysis Techniques	Threat Assessment
Funding Programs and Projects (Allocating Resource)	Risk Management
PPBS Process	Logistic Support
Program and System Security	Integrated Process&Product Developing
Procurement Planning	Testing and Evaluation
Contract Types	Political Dynamics

It is getting harder to determine the halting (causing deviations) point in connection with the disorder of responsibilities in acquisition process. This is another fundamental fact that leads program managers critical in a medium necessitating to handle a number of projects simultaneously.⁵⁴

Program managers are actors for planning the organizational scheme and inspection process compatible with the projects and also connecting the project level to program board.⁵⁵ Therefore, it is expected for them to be entrusted with enough authority to manage.

Defense program managers are furnished with different missions compared to project managers. Program managers should establish closer relations with project managers and give them support one by one. Subsequently they provide integration with each program component and final destination in a correct way. Allocating resource fairly among projects, controlling the urgency of requirements and considering the budget constraints of systems and outputs in the view of life-cycle across the organization are key specialties of program managers.⁵⁶

Due to the direct effect of developed systems/platforms to country defense, program managers are urged to do their job by means of program offices.

Program management offices are first held in the U.S. in the military departments and procurement agencies as a practice for diminishing the unnecessary correspondence and reports between decision authorities.⁵⁷ This change might stem from the

Government Systems, MITRE Corporation, 2012, p.9.

⁵³ *Joint Program Management Handbook*, p.15-16.

⁵⁴ Owen C. Gadeken, "Project Managers as Leaders-Competencies of Top Performers" *RD&A*, 1997, p.4.

⁵⁵ *Joint Program Management Handbook*. p.B.1.

⁵⁶ *The Standard for Program Management*, p.14.

⁵⁷ Mark Lumb, "Where Defense Acquisition Today: A close Examination of Structures and Capabilities", *Defense AT&L*, 2008, p.19.

fact that managing defense projects is getting more complex and expensive, especially since 1980s.⁵⁸

Program management offices are expected to make things easier for program managers on actions below:

- Maintaining organizational standards and sustaining them,
- Conveying the earned lessons after a challenge into the other initiatives.⁵⁹
- Identifying the quality standards and procedures through projects,
- Supporting schedule and budget management at program level,
- Analysing the risks, changes and challenges centrally,⁶⁰
- Appointing personnel among the projects and from other sources. (fast and effective personnel planning),
- Making use of common source and capabilities throughout the project portfolios.

A wide range of organizations, especially project based enterprises struggling with project portfolios are aware of the need for program management.⁶¹ Nevertheless, the need for authorizing program managers with serious power including spendings make the decision authority reluctant about supporting the reform of acquisition process focused on program management, just because of limiting the authorization of top-level managers.

Inspection Mechanism in Defense Program Management: Privacy and complexity of projects are among the fundamental negative factors that make the inspection process of program management difficult. Complexity of systems necessitates scientific analysis techniques through inspections, but it prevents countries from constituting those mechanisms which are expected to reduce the deviations of projects and –especially- programs, owing to the lack of know-how and number of inspection authorities which are capable of making those analyses.

Briefly, it may be claimed that inspection activities do not contribute to the concept of program management positively, in most of developing countries.

Assessment of Program Management in terms of Human Resources: The expectations

58 *Joint Program Management Handbook*, p.7. In “Future Combat Systems” program (being developed on behalf of U.S. Army and consisting manned-unmanned, air/ground-based manoeuvring and sustaining systems integrated with network-based infrastructures), program management offices’ structure and mechanism, which have been builded up with the intention of peer-to-peer communication between army, acquisition agency and main system integrator, serve as a good example for matching up with the Program Management Standards of PMI.

59 North Ireland Finance and Personnel Department Official Website, Last Updated: 24.02.2015, <http://www.dfpmi.gov.uk/index/procurement-2/successful-delivery/project-management/pmo.htm>,

60 *The Standard for Program Management*, p.13.

61 Murat Dengiz, “Stratejik Yönetişim: Bütünleşik Proje, Program ve Portföy Yönetimi”, *Savunma Sanayii Gündemi*, 17/4, (2011), p.25.

from professionals responsible for acquisition activities are getting higher due to the need for choosing the right alternative for a highly complex system among other procurement methods and preparing detailed procurement contracts⁶². Therefore, it seems not enough to employ more personnel only in number.

From the viewpoint of human resource, it is critical in major system acquisitions to employ experienced personnel continually through the program life cycle. While work experience is vital especially in complex systems, sustaining the continuity of acquisition manpower has been a big challenge due to the fact that number of professionals are not adequate comparing to the number of future projects, including developed countries. For instance, recent research indicates that the ratio of projects of Turkish Undersecretariat for Defense Industries to number of personnel has slipped down to around 1.3.⁶³

The insufficiency of both military and government personnel brings about handing over the responsibilities in projects to major and minor contractors. A research made by U.S. GAO shows that 41% of employees of program office in 61 major defense programs represents contractor firms and 26% of them are assigned to contribute to managing programs.⁶⁴

That fact may pose significant effects on boosting the benefits of program management. Considering military, private and other employees altogether may contribute to develop a holistic and supra-projects approach by Department of Defense. This approach anticipates to take into account not only the military personnel but also the personnel and other capabilities of private agents related to programs as total capacity of program, without limiting the capacity with only military forces of country.

An Analysis of Awareness Level for Program Management in Turkey by “Depth Interview” Method

Conceptual Framework

Within the scope of research, a framework has been drawn about the deviations of defense projects and program management approach. After that, factors affecting the practicality of program management approach in defense projects have been analysed.

Going on further, gathered data have been evaluated by descriptive analysis method, structured interview questions have been organized so as to ask them to chief professionals, experts, researchers, project/program managers and defense planners from military, government and private sector who takes part in defense acquisitions.

Under the guidance of core answerers and documentary research made by author, 13 participants are defined as sample group for depth-interview.

62 Susan M. Gates, *Shining a Spotlight on the Defence Acquisition Workforce-Again*, Santa Monica: RAND Corporation, 2009, p.5.

63 Murad Bayar, “Bir Konuk Bir Söyleşi-Program Yönetimi”, *Savunma Sanayii Gündemi*, 17/4, (2011), p.10.

64 Gates, *Shining a Spotlight on the Defence Acquisition Workforce-Again*, p.15, 23.

Table 5. Information About Sample Participants

No	Organization	Experiences in defence projects	Edu. Level	Title
1	Military Unit	15+	Master	Manager/Engineer
2	Military Unit	15+	Master	Manager/Engineer
3	Military Unit	5-	Master	Manager/Engineer
4	Military Unit	5+	Master	Yönetici
5	Military Unit	10+	Master	Manager/Engineer
6	Defense Procurement Authority	10+	Master	Engineer
7	Defense Procurement Authority	15+	Bachelor	Engineer
8	Military Unit	20+	Bachelor	Expert
9	PrimeContractor	25+	Ph.D.	Manager/Engineer
10	Subcontractor	25+	Master	Manager/Engineer
11	Subcontractor	20+	Master	Manager/Engineer
12	Subcontractor	5-	Master	Expert
13	Subcontractor	5-	Master	Expert

Constraints

- Making use of only the open source on the research, due to the privacy of defense projects’ documents,
- Not finding the opportunity to interview the people in the field not living in Turkey.

Data Analysis

Following the data analysis about the problem areas and maturing the thoughts and views, interviews have been analysed by “descriptive analysis method”. Then solution proposals have been made by defining the common and diverse sides (thoughts) of different organizations in order to figure out the reforms needed to put the program management approach in Turkey into practice.

By attaching the views of participants, main themes have been diversified and simplified for the sake of clarity. Research themes can be seen in Table 6.

Table 6. Interview Themes on Program Management Approach

Organizational (Defense Industry)	Organizational (Public)	Inter-Organizational (Shareholders in Defense Planning and Acquisition Process)
Theoretical Knowledge and Awareness Level	Theoretical Knowledge and Awareness Level	Defining Needs
Experience in Practice	Experience in Practice	Capability Based Planning
Applied Methods	Applied Methods	Responsibilities in PPBS Process
Difficulties	Difficulties	Organization Structure
		Auditing Mechanisms

Findings Through Interview

It is understood through the interview with the defense industry professionals that program management standards based on PMI has newly come into prominence by a few of the organisations which need to manage a range of (mainly R&D) defense projects to attain their strategical goals. Those who have enough knowledge on project management procedures indicate an interest for building a new organizational scheme with the mentality of program management approach. However, the idea of designing and developing the systems which have certain level of commonalities together by seeking the possible strategical benefits has not been well-adapted by almost all of companies of interviewees. Participant-11 has commented on this by claiming that the program management approach seems to be more notional and theoretical comparing to project management process which has more measurable and applicable phases.

Main contractors on defense sector of Turkey seems well-aware of the concepts of project management, system engineering, system of systems and life-cycle management subjects together with the problem fields. Participants does not neglect the requirements of a sort of “governing body” which takes the responsibility of leading diverse projects and existing systems and correlating them with long-term strategies. Nevertheless, since any attempt to revise the business model based on program structure necessitates high-equipped and skilled personnel and organizational culture (which means a long period of time before adopted), they behave reluctantly towards such a fundamental amendment and continue to make use of project management tools though some of them have positions called development program directorate.

Participant 9. Initiatives for individual projects have started in 1989 and evolved to multi-projects structure through following years. PMBOK Rev4 procedures have been predicated from then on.

Participant 10. ... We compose risk management plan in accordance with project management guide. Tools such as *DOORS*, *JIRA*, *MS Project* and *SVN* are actively used to inspect the stage of projects' time, budget and quality standarts. Having said that, connection between project long-term outputs (both in positive and negative way) and organizational strategies needs to be established somehow for the ease of future strategical decisions, which is our weak side.

On the other hand, subcontractor-level companies have limited knowledge on project management methodologies in practical manner as **participant-13** states that they have no vision and near-future plans regarding project-program management.

Taking into account of program management standards, it might be deduced that software-intensive and R&D projects are more compatible for program scheme since the modules are developed simultaneously and easily integrated to other projects and/or other operational activities.

In general, interviews made in public organisations predominantly indicates the lack of information related to the program management procedures, the idea and potential benefits of program structures in terms of strategical defense planning process. Public officials and especially military personnel acknowledge the reality of the fact that numbers of large-scale projects get increased and cause a difficult environment for managers to lead the multi-disciplinary process. On the other hand, they do not easily adopt and embrace the program management approach as a roadmap so far as what the interviewees put forward during the research.

Moreover, a portion of the participants share the premise that program management is a method which may be facilitated only in the procurement organisations and it has nothing to do with the other stages of planning, programming and budgeting system.

Participant 3. Gaining benefits from the intersection of projects completely relates to the acquisition authorities. Operational needs and technical requirements are conveyed to the logistics/procurement division. System/personnel/budget usage from common pool need to be considered by procurement authorities then.

For the first time in Turkey, it has been possible to state this “program management concept” in public organisations of Turkey by Defense Industry Secretariate which had adopted the principle of “transition to Corporate Program Management” in their 2012-2016 Strategical Plan. However, it will make things easier in order to gain maximum benefit from this approach if and only if large-scale programs are considered mutually with the other shareholders.

Participant 7. The number of projects undertaken so far has reached a peak by 300, on the contrary, the average number of personnel in a project has decreased to level of 1,4. This circumstance make defining the priorities of projects, the content of strategical decisions and maintaining a healthy communication environment between the other stakeholders.

Participant 6. A working group consisting of 25 personnel has been given miscellaneous education regarding program management from *PRINCE2* and *ESI International Institutes*.

Participant 5. We have not provided any kind of program management education in theory and practice. Our projects have been carried out by the personal efforts and experience of our staff. Earned experience has been conveyed from seniours to inexpert staff by master-apprentice relationship

According to the expressions stated by interviewees, transition for program management occurs slowly by covering only a limited number of organisations. The fundamental reason behind this fact is that decision makers find it easy to comprehend the product/output based approach compared to the program structure based on strategical benefit. It may be inferred that establishing such a comprehensive approach into organisation culture necessitates a great deal of time under these circumstances.

Participant 6. In order to succeed in such a comprehensive change in business strategy, not only it is required to obtain support from high level decision authority but also a cultural changeover in terms of our business mentality is to be achieved both in public and private defense sector.

Participant 6. In the lights of our strategical plan, we have established Program Management Information System which will enable us to make use of past and current project details easily. Nowadays, we have been striving for creating a pilot program structure, after that we will evaluate the idea of having a “program management office” and inter-organisational program concepts for the further steps.

Main contractors and project managers from public side have agreed on one thing that they could have realized some of their efforts for attaining a new specific technological capability which have already been developed by another projects inside or outside of the subject organisations. This indicate that we have to handle increasing number of projects by establishing a holistic view.

Inter-Organizational (Shareholders in Defense Planning and Acquisition Process)

Owing to the nature of defense projects which require the cutting-edge technology, a wide variety of prominent organisations need to contribute to the process from the beginning to the end. This undoubtedly increases the complexity of managerial process. Further, Turkey’s planning, programming and budgeting process also necessitates at least three years to initiate any defense projects on the condition that relevant documents (National Security Policy Document, Strategical Plan, National Military Strategy and Operation Requirement Plans) have been completed in time. It indicates that duration for decision is more than required considering the fast changing technology constraint.

The fundamental reason behind this long time planning request seems according to interviewees that there has not been any single responsible authority to lead the whole process. Most of the organisations consider their own internal interests or responsibilities at first without sufficient communication efforts with their shareholders and in most cases, it turns into a contradictive approach resulting deviations to obtain the system or any other requirements at the field. However, as the program management standards confirm, a well-established program management consisting of large-scaled diverse projects may be achieved by the mutual efforts of all elements.

The inflexibility of planning process stands as a burden for defense projects specifically when it is required a revision of a number of projects which have already been proceeded to a certain level by procurer. Such a revision request needs to be handled in terms of budgeting, operational medium, present and future expectations on national strategies (which may affect the system requirements directly), and technological constraints of country’s defense industry. Taking into account of reaction time of all shareholders from governmental perspective, almost all interviewees agree that this fact forms an obstacle to follow the timelines of any defense projects. Together with that, when a contradiction occurs between two or more agencies, no single

authority, which has a pure command over the process and related details is found available to come up with a decision.

Subject inflexibility also occurs due to the tight regulations of nations. For instance, since budgeting organs of government considers cost factors more important and neglects the operational priorities (disregarding the exceptions), and procurement officials carry the pressure of financial auditing procedures, authorities (except from the ones in operation field) behave in a reluctant and intolerant way to compulsory changes in projects. Furthermore, main and sub-contractors are tried to keep away from the planning and programming process with the intention of sustaining the competitiveness and fairness of governmental expenditures and security concerns. It has the possibility to cause deviations on the grounds that real capabilities of industry may not comply with the system requirements of projects. This case is seen in both projects and programs according to interviewees.

Following this further, though it is one of the main program management requirements, applicability of flexible and effective inter-organisational use of total human resources by program managers in government side seems nothing more than a dream for even the most developed countries. Those constitute the reason why program structures shall be an option for improving the defense procurement process.

Participant 2. Planning, programming and budgeting process is mainly focus on resource management, not categorizing the projects in terms of foreseen operational and strategic capabilities with an inter-organisational approach. Managing a number of projects are more than managing resources.

Participant 5. PPBS works as a concept for planning. However, without integrating the planning process with acquisition stage and operational feedbacks, this will stay as a “scapegoat” for any kind of deviations for defense organisations.

Participant 8. Main defense capability groups cannot be defined systematically within the direction of capability based planning. This impedes the prioritization of system/platform requirements. Country-wide defense capabilities need to be managed in a holistic approach.

Participant 4. Disconnection between procurement, financial, planning authorities affects the time frame and direct/indirect costs of projects. Duplications continue to occur in current and already-finished project efforts owing to the lack of communication... Integration meetings are held once or twice a year which lowers the effectiveness of programming process.

Participant 6. Same or similar requirements and R&D efforts are not being consolidated in most cases and tried to be procured/developed independently.

Participant 5. Every year, responsible organisation strives for completing its own area of responsibility. However, they are not able to see the complete picture.

Participant 3. Project and program planners are not allowed to communicate with

the procurement authorities or contractors under the restrictions of regulations.

Inferring from the discussions by the interviewees, including the acquisition organisations and potential contractors to the project process when needed by pre-informing them about the project requirements is considered as a positive contribution preventing from the time and budget deviations. By this way, more planned approach for improving countries' defense industry could be implemented by the defense actors.

Participant 6. Procurement authority is included to the project process later than it should be. This case does not let them make themselves ready for initiating and completing the projects since personel hiring and R&D efforts take substantial amount of time.

Program shareholder management necessitates the establishment of a program management office which will enable universities and research centers to take part in the process well in advance. However, regulations have still too much way to improve and contribute to the process.

Participant 8. Scientific analysis are not adequately done by the help of academic medium in order to combine strategic vision and end capabilities. Universities are in if and only if procurement authority call them to participate in the process.

Nonetheless, as creating such a comprehensive initiative and leading whole process requires, a program risk plan needs to consider all the inputs from external factors such as political upcoming.

Going through the organisation schemes within the aim of implementing program management seems to compose a common ground for almost all interviewees.

Participant 2. Peer positions in ministry of defense, joint staff, undersecretariate of defense industry and main contractors should be established under a superior board of program management. Consolidating individual project efforts of forces may facilitate the consistency of projects.

Participant 3. Understanding of Joint Portfolio Management needs to be established in organisations to be able to decide faster and focus on strategic benefits.

Participant 10. Program managers should be authorized to manage human resources and financial instruments between projects. This will enable projects to be prioritized accordingly to the conditions.

Model Proposal

In the lights of interviews and past project experiences, it can be understood that Planning, Programming and Budgeting System (PPBS) process being implemented by most of the NATO countries including Turkey does not stand out as a flexible system, it is too strict in every stages that any holistic approach does not seem possible to be applied. It is proposed that a unique "resource management structure" must be formed with the intent of overcoming unstable threats as soon as possible, managing

the change of system requirements in minor/major defense projects and enable the national strategies to be implemented.

In this research, by considering the issues of PPBS-user countries, an inter-organizational matrix model has been proposed, with the aim of arranging the relationships among project stakeholders. Details can be seen in *Appendix Figure-1*. In this model, top level responsibility is given “Defense Resource Planning and Management Directorate” which may be formed under Department of Defense. That responsibility is thought to be discharged by a range of offices and boards. In this manner, an organizational scheme is considered to be able to relate cross-functionally with stakeholders instead of strict hierarchical relations. Besides, defense industry stakeholders are replaced into the process from the planning stage.

The model, in which several characteristics of traditional control-based approach and integrated program approach based on PMI’s standarts could be seen, envisages that resource planning and management process are centrally-managed by top-level management which has been authorized with directing the process from defining the needs to the disposal stages.

The positions mentioned in the model are also proposed to be held inside the other stakeholders’ organizational scheme as peers to a certain detail level needed. Break-down of the responsibility through the defense acquisition process are deemed to be defined as indicated in the table below.

Table 7. Breakdown of the Responsibility of Authorities Indicated in the Model

Responsible Authority	Main Function
Defense Resource Planning and Management Directorate	<ul style="list-style-type: none"> • To undertake the responsibility of the whole defense acquisition process on behalf of government • To maintain and coordinate establishing projects and programs that deliver defense capabilities of country • To interact intensely with the relevant authorities in an effort to prepare the top-level documents leading to specify the operational requirements.
Capability Portfolio Management Office	<ul style="list-style-type: none"> • To move together with the working groups which verify the capability needs and performance expectations • To form the programs coming up with the right major breakdown of capability areas • To manage the relations and communications within the programs and with the exterior stakeholders • To advise program management office regarding the strategical upcomings • To audit programs in terms of change, life-cycle, contract, resource management aspects.
Joint Needs Specification Committee	<ul style="list-style-type: none"> • To verify the capability needs and performance expectations by making use of scientific methods • To be strategically in touch with universities, agents of industry, research organizations and armed forces • To contact directly and act with the intention of promoting benefits of defense industry.

System, Technology Development and Acquisition Planning Committee	<ul style="list-style-type: none"> • To develop the right technologies required by the end users of armed forces • To evaluate every requirement by the end user capabilities well in advance • To be strategically in touch with universities, agents of industry, research organizations and armed forces • To contact directly and act with the intention of promoting benefits of defense industry shareholders.
Program Management Office (including program managers)	<ul style="list-style-type: none"> • To be involved in the acquisition process from the beginning of “defining needs” phase • To support the efforts of program managers that seek an interface with systems in use and the ones being developed • To be responsible in prioritization of budget and allocating among projects of a program in a dynamic manner. • To hold the authority of assigning personnel from a project to another (when necessary), even if he works for different organization, by considering operational priorities • To inspect the projects and share the benefits/outcomes/earned lessons with related shareholders
Universities, Agents of Industry, Research Organizations and Armed Forces	<ul style="list-style-type: none"> • To be involved in the acquisition process from the beginning of “defining needs” phase • To hold their opportunity to contribute the end-product in an effective manner • To raise the intellectual knowledge of defense environment of subject country.

It is considered that this model based on the coordination of all components of defense acquisition process may be adapted and improved by countries, after evaluating the level of knowledge, technology and potential of industry, in addition to regulations of country.

Conclusion

Owing to the many-sided and unstable threat environment, together with the inclination towards decreasing spendings for highly-sophisticated defense systems, it comes out that the defense projects must be managed in a more professional way.

Despite a certain advances in managing complex, long-lasting projects one by one, examined studies point out that a reorganization of related shareholders needs to be put into practice, especially when considered the growing number and complexity of projects. Capability/scenario-based defense concept, which is adopted by many countries including Turkey, necessitates a “supra-projects management scheme” to be able to figure out to what extent projects’ possible outcomes meet the capability gaps and thoroughly national defense strategies.

The success of defense projects depends on the macro-economic (instability of budget and cost inputs), politic (government program, conjuncture, bureaucratic impediments) and managerial (limitation of relations with contractors, other shareholders, instability of manpower, decision-making process) in addition to technical factors. This case supports the idea of establishing a supra-projects management scheme which will match the existing and planned Project portfolio with the strategic objectives of country. This framework will be responsible for the whole process, from the definition of concepts and programs to the disposal of systems.

Considering internationally-accepted program management standards of PMI, a number of inferences may be made for defense organizations:

- Projects/alternative projects may be managed centrally to lead the organization to a common strategic goal set before.
- The usage of system/sub-system commonality may be raised through seeking for tactical/strategical relations between projects, leading to budget savings,
- An interface may be created between end-product and organization strategy through integrating program management office from the beginning of planning stage,
- Decision making process may be accelerated through giving enough authority to program managers and offices,
- Shareholders may be directed to collaboration to each other by making them adopt the program goals in order to maintain the common benefits,
- Comprehensive and inter-organizational risk management plans may be made and updated by deciding the priorities and importance of projects through the scientific analysis,
- Due to the longer life-cycle of programs, corporate and established framework may be formed to manage the continuous changes in a more effective way.

Whereas program management discipline, as examined in this research, has a theoretical infrastructure and international standards, it necessitates not only organizational changes, but also the cultural reforms to be able to highly-adopted by the shareholders. It is apparent that moving the focus point from time, cost and quality expectations to risk, benefit and performance expectations is a painful and troublesome process. In this regard, the case of some program management offices which is established with the only purpose of a hierarchical stage over the project managers without considering inter-project relations and total benefits strengthens the previous inference.

In this concept, Defense Resource Planning and Management Model, proposed through examining the current position of defense programs, standards and interviews made with the corporations in Turkey, puts forward an approach supporting the points below, in order to implement program management inter-organizationally in the defense planning process:

- Firstly, an environment of confidence must be established among the organizations in PPBS with the intent of making decisions together in every stages.
- In order to hold the responsibilities holistically in project process, organizing positions as peers to the related shareholders is fundamental.
- With the contribution of inputs provided by Joint Requirement Determining Board, an authority for managing the capability portfolio through their life-cycle

(mentioned as Defense Resource Planning and Management Model) and its subordinates (risk, change, life-cycle, contracting, resource planning and inspecting units) must be established by considering the country-specific conditions.

On the purpose of facilitating the use of program and portfolio management offices, another major step to be taken is related to reforms about legal procedures. High cost of projects makes personnel not take initiatives that may lower the speed and/or effectiveness of the projects, with the intention of guaranteeing himself under legal constraints. Providing that the changes on technical issues are discussed and decided by program offices (directly responsible for project success) instead of authorities from military/government/parliament, it might enhance the performance and success rate of projects. Another negative effect of strict regulations is to be impelled to conduct critical-requirement defining and technology developing activities only by means of military capacity because of “privacy” issues.

It makes the situation inextricable for defense industry agents to define long-term organizational strategy; in consequence of managing defense projects in a short-term, temporary and product-based fashion. Thus, including the industry earlier in the beginning of program life-cycle may affect the development of countries’ defense industry.

Adjusting the auditing method of inspectors is another main factor that affects the practicality of program management approach. On the grounds of uncontrollable macro-extrinsic factors, inspectorates must adopt a responsive way of controlling the programs by focusing on attaining the defense capabilities as planned. This may encourage the project and program managers to apply to professional inspection authorities for checking the halting points in projects that they are responsible for. Thus, it leads managers to take measures much earlier and to respond possible deviating issues. Establishing an inspection mechanism that correlate the usage of resources and defense objectives by using some digitalized performance criteria seems another beneficial area to search.

Moreover, appointment policy of government organizations affects the the effectiveness of project personnel who take part in defense planning process. Creating a specific project pattern, which leads the ones working for government or private corporations to be assigned for simpler missions at first and gradually more complicated programs that need to be managed by strategical vision, may possibly have an influential step for the success of projects portfolio. For defense sector, the need for unique system/platform development through making use of domestic industry have an upward trend and this fact necessitates the continuity of well-trained program managers, especially working for government side. In this manner, program management has a critical importance for countries, in the meaning of top-level responsibilities and requirements for the capability of assessing the dynamics of defense industry and technological advances.

On the conclusion, it is deduced that a country-specific program management approach is possible to be developed and implemented by raising program managers

that can analyse and manage the risks, benefits and relations of projects responsively, throughout the entire planning, programming and budgeting process, with the contribution of academy and top-level policy makers.

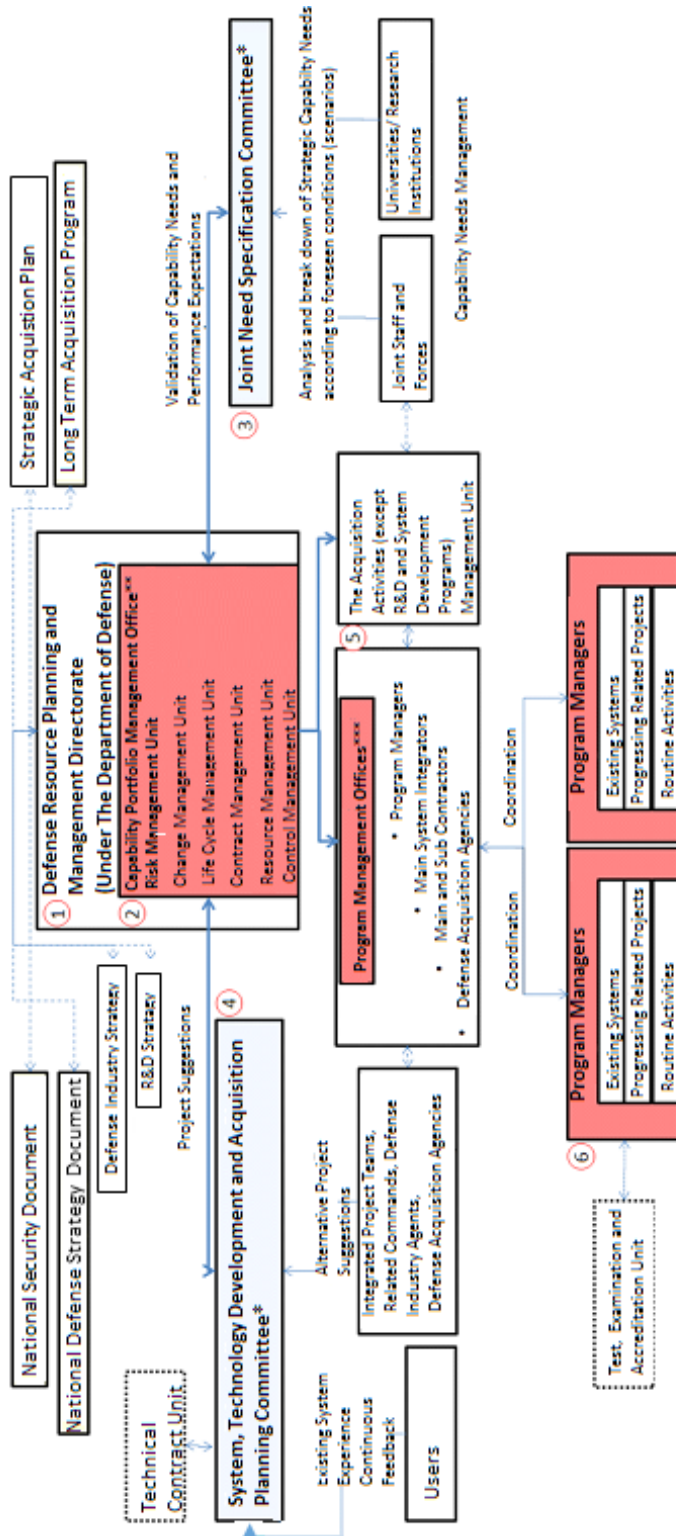
References

- Barutçugil, İsmet. *Proje Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2008.
- Bayar, Murad. “Bir Konuk Bir Söyleşi-Program Yönetimi”. *Savunma Sanayii Gündemi*. 17/4 (2011): 8-10.
- Beyoğlu, Bülent E. “Teoride ve Pratikte Program Yönetimi”. *Savunma Sanayii Gündemi*. 17/4 (2011): 52-59.
- Blickstein, Irv et. al. *Root Cause Analyses of Nunn-Mccurdy Breaches: Zumwalt-Class Destroyer, Joint Strike Fighter, Longbow Apache and Wideband Global Satellite*. Vol-1. Santa Monica: Rand Corporation, 2011.
- Chow, Brian G. Et. Al. *Toward Affordable Systems: Portfolio Analysis and Management For Army Science and Technology Programs*. Santa Monica: Rand Corporation, 2009.
- Dengiz, Murat. “Stratejik Yönetişim: Bütünleşik Proje, Program ve Portföy Yönetimi”. *Savunma Sanayii Gündemi*. 17/4 (2011): 22-25.
- Ferns, D.C. “Developments in Programme Management”. *International Journal of Project Management*. 9/3 (1991): 148-156.
- Gadeken, Owen C. “Project Managers as Leaders–Competencies of Top Performers”. *RD&A*. (1997): 2-8.
- GAPPS. *A Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers*. Version 1.1, 15. Global Alliance for Project Performance Standards, 2011.
- Gates, Susan M. *Shining A Spotlight on the Defence Acquisition Workforce-Again*. Santa Monica: Rand Corporation, 2009.
- Hiroto, Scott. *Fundamental Capability Portfolio Management: A Study of Developing Systems with Implications for Army Research and Development Strategy*. Santa Monica: Pardee Rand Graduate School, 2013.
- INCOSE. *Systems Engineering Handbook: A Guide for System Life Cycle Processes and Activities*. V.3.2.2. San Diego: International Council on Systems Engineering (INCOSE), 2011.
- International Association of Project and Program. “International Association of Project and Program Management Official Website”. Last updated: 19.01.2015. <http://www.iappm.org/concepts.htm>.
- İpekkan, Ziya. “Savunma Planlama ve Sistem Tedariki Sürecinde Proje, Program ve Portföy Yönetimi”. *Savunma Sanayii Gündemi*. 17/4 (2011): 11-12.
- Joint Program Management Handbook*. Fort Belvoir: Defence Acquisition University Press, 2004.
- Kolodny Jonathan, Adi Leviatan and Dana Maor. “Project Management in Defense: The Essential Capability”. *Mckinsey on Government*. 8 (2013): 56-86.

- Lumb Mark. "Where Defense Acquisition Today: A Close Examination of Structures and Capabilities". *Defense AT&L*. (2008): 18-21.
- Maylor, Harvey et. al. "From Projectification to Programmification". *International Journal of Project Management*. 24/8 (2006): 663-674.
- Milosevic, Dragan Z., Russ Martinelli and James M. Waddell. *Program Management for Improved Business Results*. Hoboken: John Wiley and Sons, Inc., 2007.
- Moore, Nancy Y. et. al. *A Gap Analysis of Life Cycle Management Commands and Best Purchasing and Supply Management Organizations*. Santa Monica: RAND Arroyo Center, 2012.
- North Ireland Finance and Personnel Department. "North Ireland Finance and Personnel Department Official Website". Last Updated: 24.02.2015 <http://www.dfpni.gov.uk/index/procurement-2/successful-delivery/project-management/pmo.htm>.
- Oehmen, Josef. *The Guide To Lean Enablers For Managing Engineering Programs*. Version 1.0. Cambridge: Joint Mit-Pmi-Incose Community Of Practice On Lean In Program Management, 2012.
- Office of the Deputy Under Secretary of Defense for Acquisition and Technology. *Systems Engineering Guide for Systems of Systems*. Version 1.0. Washington D.C., 2008.
- Pernin, Christopher G. et. al. *Lessons from the Army's Future Combat Systems Program*. Santa Monica: Rand Arroyo Center, 2012.
- Rebovich, George and Joseph K. DeRosa. *Patterns of Success in Systems Engineering Acquisition of It-Intensive Government Systems*. Mitre Corporation, 14 August 2012.
- Riposo, Jessie et. al. *Prolonged Cycle Times and Schedule Growth in Defense Acquisition-A Literature Review*. Santa Monica: National Defense Research Institute, Rand Corporation, 2014.
- Schank, John F., Frank W. Lacroix, Robert Murphy, Cesse Cameron Ip, Mark V. Arena, Gordon T. Lee. *Learning from Experience-Lessons From The United Kingdom's Astute Submarine Program*. Volume III. Santa Monica: Rand Corporation, 2011.
- Schwartz, Moshe. *Defense Acquisitions: How Dod Acquires Weapon Systems and Recent Efforts to Reform the Process*. Congressional Research Service, 2014.
- Sylvester, Richard K. and Joseph A. Ferrara. "Conflict and Ambiguity Implementing Evolutionary Acquisition". *Acquisition Review Quarterly*. (2003): 3-26.
- The Standard for Program Management*. Third Edition. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.
- Thiry, Michel. *Program Management: Fundamentals of Project Management*. Surrey: Mpg Printgroup, 2013.
- Tomczykowski, Walter et. al. *Program Managers Handbook: Common Practices to Mitigate the Risk of Obsolescence (Draft)*. Maryland, 2000.
- U.S. Department of Defense. *Quadrennial Defense, Review Report 2006*. February 2006.

- U.S. Department of Defense. *The Defense Acquisition System Directive (Dodd 5000.01)*. May, 2003.
- U.S. Department of Navy. *Best Practices: How to Avoid Surprises in the World's Most Complicated Technical Process*. March 1986.
- U.S. Government Accountability Office. *Defense Acquisitions: Assessments of Selected Weapon Programs*. Gao-09-326sp. March 2009.
- U.S. Government Accountability Office. *Defense Acquisitions: Assessment of Selected Weapon Programs*. Gao-13-294sp. Washington D.C. March 2013.
- Williams, David and Tim Parr. *Enterprise Programme Management: Delivering Value*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2004.

Appendix Figure 1
PROGRAM-BASED DEFENSE RESOURCE PLANNING AND MANAGEMENT MODEL



* Similar management structures should be established at the Joint Staff and Forces by considering at which level the reorganized units must be, Long term personnel plan should be made, efficient decision process should be designed. Temporary/additional assignment should be removed and constant staff should be employed.

** By force of capability based planning in the program management concept, the offices should have authorization to coordinate with the policy making and implementing organizations, by using supra-organizational authorities to manage the budget flexible, transfer among projects and improve regulations etc. On-going activities should be controlled by the independent organizations that use scientific methods for technical analysis, and reports should be publicly available. Military and civilian personnel that have experience in project/program management and have been educated in Defense Universities/Institutes should be assigned to these offices for the ideal organization.

*** Main system integrators and defense acquisition agencies should have similar program and project management offices to increase efficiency of system integration and life cycle management.

Savunma Tedarik Projelerinde Sapmaların Önlenmesi Maksadıyla Program Yönetimi Yaklaşımının Uygulanabilirliği

ÖZHAN EREN

FAHRİ ERENEL

Öz: Savunma tedarik süreci, stratejik seviyede birçok paydaşın rol aldığı, sahip olunan en yüksek teknolojinin kullanılarak, yasal ve mali kısıtlar altında arzu edilen savunma yeteneğini sağlamayı hedefleyen girişimleri barındırmaktadır. Söz konusu girişimlerin karmaşıklığının ve sayılarının artması ve birbirleriyle entegre geliştirilme zorunluluğu, savunma projelerinde sapmalara yol açmaktadır. Makalede, savunma planlama süreci özelinde savunma projelerinde görülen sapmalar kısaca tartışıldıktan sonra, birden fazla karmaşık projenin ortak fayda gözeterek yönetilmesi olarak özetlenebilecek Program Yönetimi yaklaşımı incelenmiştir. Program yönetimine ilişkin farkındalık seviyesinin değerlendirilmesi ve savunma program yönetimiyle ilgili çıkarımlarda bulunulması maksadıyla Türkiye’de proje yönetiminde görevli profesyonellerle “derinlemesine görüşme metodu” kullanılarak yüzyüze görüşmeler gerçekleştirilmiş ve savunma kaynaklarının daha organize bir biçimde yönetilmesi düşüncesinden hareketle program yönetimi konseptini esas alan bir “alternatif yönetim modeli” önerilmiştir. Sonuç bölümünde, yapılan araştırma ve görüşmeler ışığında önerilen modelin ve program yönetimi yaklaşımının uygulanabilmesine yönelik çıkarımlar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Savunma sanayii, Savunma tedariki, Planlama ve yönetim modeli, Proje yönetimi, Tedarik sapmaları, İnsan kaynakları.



Rusya'nın Kürdoloji Çalışmaları (1787-1947)

BURCU ÖZDEMİR*
bozdemir@istinye.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-9371-6387

AYNA ASKEROĞLU ARSLAN**
ayna.arslan@istanbul.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-8113-7468

Öz: Kafkaslar üzerinden Akdeniz'e inme planında Rusya karşısında Osman ve İran devletlerini bulmuş ancak karışık bir etnik yapıya sahip bu iki güçlü devletin içerisinde ilerlemek için etnik topluluklarla ilişki içerisine girmeyi uygun görmüştür. Bu sebeple Rusya hedef yolu üzerinde bulunan Kürtleri tanıma ve inceleme sürecini başlatmıştır. Kürtlerin dilini öğrenmekle başlayan bu tanıma süreci zamanla Rusları, Kürt edebiyatı oluşturmaya kadar götürmüştür. Rusya bu çalışmaları diğer Avrupa ülkelerinin kürdoloji çalışmalarının aksine tek elden bilimler akademisi ile yürütmüştür. Bu konuyla ilgili kendi araştırmalarını yapan sivil araştırmacılar olduğu gibi Rusya bölgedeki konsolosluk görevlileri ve askeri personelden Kürtlerle ilgili çalışmalar yapılması istenmiştir. Rusya kürdoloji alanındaki çalışmaları günümüze kadar devam ettirmiş ve kendisini bu alanda sürekli geliştirmiştir. Bu çalışmada Rusya'nın kürdoloji konusundaki faaliyetleri ve Rus bilim adamları, askeri görevliler, diplomatların yayımladıkları belli başlı çalışmalar ve raporlar hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır..

Anahtar Kelimeler: Rusya, Şarkiyatçılık, Kürdoloji, Kürtler, Kafkasya.

Giriş

Bu çalışmada Ortadoğu'nun baş aktörlerinden biri olan Rusya'nın bölgedeki Kürt azınlığı ile olan Kürdoloji faaliyetleri konu edilmiştir. 19. yüzyıldan itibaren Kürtlerle ilişkisi olan İngilizlerin, bu yaklaşımlarında yalnız olmadığını ve rakibi olan Rusların Kürtlere olan ilgisini, iş birliğini gün ışığına çıkarmak bu çalışmanın amacıdır. Çalışma Rus tarihinin Çarlık dönemi ve 1917 yılı ile başlayıp İkinci Dünya Savaşı sonrasında kadar olan zaman diliminde Sovyetler Birliği dönemi incelenmiştir. Çalışmanın 1947 yılında sonlanmasının nedeni, Rusların 1947 yılında Kürt lider Mustafa Barzani'nin Sovyetlere sığınmasını kabul etmesidir. Çünkü yapılan araştırmalarda bu sığınma sonrasında Rusya'nın Kürtlerle ilişkisi daha planlı hale gelmiştir.

I. Petro'nun sıcak denizlere inme düşüncesine paralel olarak Ruslar, Çargrad¹ olan İstanbul'u ele geçirmeyi, İskenderun ve Basra Körfezi'ne kadar yayılmayı planlamaktaydı. Bu nedenle Ortadoğu tarihinde daha önce hiç olmadığı kadar Rusların ilgisini çekmiştir. Öyle ki bu dönemde Ortadoğu ile ilgili bilgiler toplayabilmek adına Rus

* Öğr. Gör., İstinye Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu.

** Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü.

1 Çargrad: Çarın şehri anlamına gelmekte olup Ruslar tarafından İstanbul'a verilen isimdir.

diplomatlar Arapça, Osmanlıca ve Farsça dahil birçok bölge dilini öğretebilmek için akademik çalışmalara başlamıştır.²

Yayımla alanında Rusya başlangıçta bir III. Roma kurma düşüncesiyle Ortodoksları ve Panslavizm politikasıyla Slav kökenlileri kendi hamiliğinde birleştirerek Balkanlarda ilerlemeye çalışmıştır. Sıcak denizlere ulaşma politikasının bir adımı olarak İskenderun Körfezi'ne giden yolda ise Doğu Anadolu bölgesi bulunmaktadır. Balkanlar ve Doğu Anadolu etnik olarak karışık bir bölgedir. Farklı etnik yapıların birlikte yaşadığı bölgelerde Rusların ilerleyebilmeleri için uyguladıkları yöntemi Geoffrey Hosking şu şekilde tanımlamaktadır:

[Ruslar] karışık bölgelerdeki etnik veya kabile liderleriyle yakından ilgilenme; onlardan önce bilgi alma, sonra onları birbirine düşürme ve bölme; sonra onların bazılarıyla veya hepsiyle ittifak yapma ve son olarak mümkünse kendi topraklarına katma eğilimi gösterirdi. Bu şekilde, Rusya'nın genişlemesi, sınırlarındaki klientalizmi³ güçlendirdi.⁴

19. yüzyıldan itibaren Rusya'nın Ortadoğu'daki amaçlarının geniş anlamdaki önceliği İngilizlerin bölgedeki hamlelerine karşı denge sağlamaktır. İkinci adım ise, yayılmacı politika yürütebileceği alanlara/bölgelere doğru girişimlerde bulunmaktır. Özellikle Rusya İmparatorluğuna dahil olan bölgelerde Kürtlerin bulunması Rusların bu halka karşı ilgisinin artmasına neden olmuştur.⁵ Bunun için bölge halkını tanıyarak, söz konusu halkın, kendi yönetimlerine karşı nasıl bir duruş sergilediğini öğrenmek istemiştir.

Çarlık Rusya'nın Kürdoloji Çalışmaları

Rus tarihine baktığımızda Rusya'nın yayılmacı politikaları II. Katerina zamanında hız kazanmıştır. I. Petro'nun oluşturduğu dış politika çizgisinde devam eden II. Katerina, I. Petro'dan farklı olarak sınırlarındaki ve yayılmak istediği yerlerde yaşayan küçük milletler hakkında bilgi sağlayacak enstitüler kurmaya başlamıştır.⁶ Böylece

2 Vügar İmanov, "Bölüm 16", *Orta Doğu Yıllığı*, haz. Kemal İnat, Muhittin Ataman, Murat Yeşiltaş, İstanbul: Küre Yayınları, 2009, s.388.

3 Klientalizm, siyasal otoritenin iktidarda kalmayı pekiştirmek amacıyla yapmış olduğu aynı ve nakdi yardımları da içine alan bir yönelimle karşısındakini minnet duygusuyla boyun eğdirmedir.

4 Geoffrey Hosking, *Rusya ve Ruslar*, çev. Kezban Acar, İstanbul: İletişim Yayınları, 2011, s.20.

5 Pyotr İ. Averyanov, Курды в войнах России с Персией и Турцией в течении XXI столетия. Современное политическое положение турецких, персидских и русских курдов (Kurdi v voinah Rossii s Persiei i Turtsiei v teçenii XXI stoletiya. Sovremennoe političeskoe položenije turetskih, persidskih i russkih kurdov; XXI. Yüzyıl boyunca Rusya'nın İran ile Türkiye savaşlarında Kürtler. Türkiyeli, İranlı ve Rusyalı Kürtlerin günümüzde siyasi durumları); Tiflis 1900, s.1.

6 Rusya tarihinde önemli bir yere sahip Çar I. Petro ve Çariçe II. Katerina dönemleri ile ilgili detaylı bilgi için bkz: Evgyenyi Frantsevıç Şmurlo, *История России 862-1917* (İstoriya Rossii 862-1917, Rusya Tarihi 862-1917), Moskova: Agraf yayınları, 1997; Vladimir Vasilyevıç Mavrodin, *Рождение новой России* (Pojdniye novoy Rossii, Yeni Rusya'nın Doğuşu), Lenigrad: Leningrad Devlet Üniversitesi yayınları, 1988; Andrey Meduşevskiy, *Утверждения абсолютизма в России. Сравнительно-историческое исследование* (Utverjdeniya absolyutizma v Rossii. Sravnitelno-istoričeskoe issledovaniye, Rusya'da Mutlakiyetin Kuruluşu: Karşılaştırılmalı Tarihi Araştırma), Moskova: Tekst yayınları 1994; Sergey Vladimiroviç Buşuyev ve Gyeorgiy Yefimoviç Mironov, *История государства Российского: историко-биографические очерки* (İstoriya Gosudarstva Rossiyskogo: İstoriyo-Biografıçeskiye Oçerki, Rusya Devleti Tarihi: Tarihi-Biyografik Yazılar), Moskova: Knijnaya Palata Yayınları, 1994; Boris İvanoviç Kononenko, *Культура.Цивилизация.Россия* (Kul'tura, Tsivilizatsiya, Rossia,

dünyadaki ilk kürdoloji ilgili bölüm, 1787 yılında⁷ Büyük Katerina'nın himayesinde Bilimler Akademisi üyesi Simon Pallas önderliğinde bütün dillerin karşılaştırmalı sözlüğünün hazırlanmasına başlayarak kurulmuş oldu. Bu çok dilli sözlüğün içerisinde 276 Kürtçe sözcük de bulunduğu için Kürt dili sahasında yayımlanan ilk eser olduğu söylenebilir.⁸

Simon Pallas'ın tamamladığı bu sözlük çalışmasını başlatan İ.A. Güldenstadt 1768-1775 yılları arasında Kafkasya'da yaptığı geziler esnasında bölgedeki etnik yapı ve kültürel öğelerle ilgili bilgi toplamıştır. Güldenstadt'ın 1781 yılında ölümüyle projeyi Simon Pallas devralmış ve 1791 yılında bitirip yayınlamıştır. Kürtçülüğün babası sayılan İtalyan Garzoni'den evvel Çarlık Rusya'nın kürdoloji çalışmalarına başladığını görmekteyiz. Rus şarkiyatçıları, Kürtlerin gerek Ruslara komşu olması gerekse bir kısmının Rusya'da yaşadığını göz önünde tutarak Kürt araştırmalarına gereken önemi vermeyi zorunlu görmüş ve böylece doğu bilimleri çalışmalarına kürdoloji adıyla yeni bir dal ilave edilmiştir. Kürtlerin sosyo-kültürel yapısını daha iyi anlamak adına ilk resmi girişim 1860'da St. Petersburg'da kurulan "Kürdoloji Enstitüsü" ile olmuştur. Bu enstitü ile Kürtlerle ilgili dünyada ilk araştırma kurumu Rusya tarafından resmi olarak açılmıştır.⁹

Ruslar, Kürt araştırmalarında ve yayınlarında değişik yollar izlemişlerdir. Batı ve Orta Avrupa ülkeleri bu alandaki çalışmalarını çeşitli kurumlar arasında bölüştürürken, Ruslar bu işi başından beri tek elden Bilimler Akademisiyle yürütmüşlerdir.¹⁰ 19. yüzyıldan itibaren Bilimler Akademisi ile başlayan kürdoloji çalışmaları, Çarlık'ın emriyle Rus konsolosların ve subayların da sahada inceleme yapmasıyla genişlemiştir. Bu görevliler kendi sahalarındaki Kürt halka eğilim göstermişler ve yaptıkları çalışmalarla uzun soluklu Kürtçüler ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışmaların amacı, bölgenin siyasi durumunu ve Rusya'nın Kürtler üzerindeki etkisini belirlemektir. Diğer bir deyişle Rusya'nın Osmanlı ve İran ile herhangi bir savaşa girmesi durumunda bölgede yaşayan Kürtlerin tavrının ne olacağını ve eğer Rusya aleyhine bir tavırları varsa bunları lehine çevirmek için neler yapılabileceğini öğrenmek istemişlerdir.

Ruslar, Bilimler Akademisi için bilgi toplamayı resmi kanallarla bölgede bulunan görevlilerle gerçekleştirdiğini söylemişlerdir. Bu nedenle Kürtler hakkında Rusların yaptığı yayınlara baktığımızda, çoğunlukla bölgede askeri ve diplomatik görevde bulunan görevlilerin çıkartmış olduğu yayınları görmekteyiz. Kürtlerle ilgili araştırmalar yapan resmi görevlilerin arasında öne çıkan isimlerden ilki 1836-1869 yılları arasında Çarlık Rusya'nın Erzurum ve İzmir konsolosu olarak görev yapmış olan Aleksandr Auguste Jaba'dır.¹¹

Jaba'nın, Çarlık Rusya'nın Kürt çalışmalarına en büyük hizmeti, Anadolu'dan 54 adet nadir el yazmasını alıp, Bilimler Akademisi'ne götürmüş olmasıdır. Buna daha son-

Kültür, Medeniyet, Rusya), Moskova: Shchit Yayınları, 2003.

7 Rohat Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmişi (1787-1987)*, Ankara: Deng Yayınları, 1991, s.96.

8 Bazil Nikitin, *Kürtler: Sosyolojik ve Tarihi İnceleme*, İstanbul: Özgürlük Yolu Yayınları 1976, s.202.

9 Halfin, *19. Yüzyılda Kürdistan Üzerine Mücadeleler*, Ankara: Komal Yayınevi, 1976, s.14-15.

10 Bilal Şimşir, *Kürtçülük 1787-1923*, Ankara: Bilgi Yayınevi, 2010, s.22.

11 Şimşir, *Kürtçülük 1787-1923*, s.70.

ra 30 elyazması daha eklenmiş ve St. Petersburg'da Kürt el yazmaları koleksiyonu oluşturulmuştur.¹² Koleksiyondaki bu eserler Kürtlerin folkloru, edebiyatı, dili ve etnografyası ile ilgilidir. Rus kürdologları günümüzde bile bu eserlerden faydalanarak yayın yapmaktadır. Ayrıca Jaba'nın yazdığı "Kürt Halk Türküleri"¹³ adlı eseriyle yazılı Kürt etnik müziğinin temeli atılmıştır.

Jaba, Kürtçe büyük sözlükler de hazırlamıştır. Bunlar, Kürtçe-Fransızca, Fransızca-Kürtçe ve Kürtçe-Rusça'dır. Bunlarında arasından 1879 yılında St. Peterburg'ta hazırladığı Kürtçe-Fransızca sözlük Bilimler Akademisi tarafından yayımlanmıştır.¹⁴ Ayrıca Fransızca-Kürtçe konuşma kitabı hazırlamıştır. Jaba'nın Çarlık Rusya'ya getirdiği el yazmalarının içerisinde özellikle Kürtçenin Kurmançî lehçesi ile ilgili gramer ve sözlük denemeleri görülmektedir. Eli Tırmıkî'nin *Kurmançî Sarf-ü Usul-ü Talimiye'si*, Molla Mahmud Bayazidi'nin Kürtçenin zaman içerisinde değişimine dair kitabı ve Molla Mustafa'nın Kürt fiillerinin çekimine dair eserleri de yine koleksiyonda mevcuttur.¹⁵

19. yüzyılda Çarlık Rusya, güçlü bir aktör olarak bölgeye müdahale etmiştir. Ruslar siyasi hesaplarını Ermeni ve Kürtler üzerinden gerçekleştirmeye çalışmıştır. Yaptıkları araştırmalarla Kürt halkını tanıyan Ruslar, Kürtler üzerinde etkisini arttırarak, Kürt aşiretlerini kontrol eder hale gelmiş ve Kürtleri Osmanlı'ya ve İran'a karşı kullanmaya başlamışlardır. Özellikle Kürtler üzerinde yoğun olarak bilimsel araştırma yapmış, Kürtleri yakından tanımış, zayıf yönlerini bulmuş ve onları kendi çıkarları için kullanmıştır. Ruslar, Kafkasya'ya girdikten sonra Kafkasya, Anadolu ve İrand'a yaşayan Kürt aşiretlerle daha yakından ilgilenmiştir.¹⁶

Ruslar, İrand'a 1826'da işgal ettikleri bölgedeki Erdebil Kütüphanesi'ni Petersburg'a taşımış, İran ve Kürtlere ait kaynakları elde etmiş ve böylece ülkedeki kürdoloji çalışmaları hızlanmıştır. Bilimler Akademi üyesi Veliaminov-Zernov¹⁷ Erdebil'den getirilen kütüphanede bulunan Şerefhan Bitlisî'nin Farsça Şerefname'sinin orijinal metni üzerine çalışmış, daha sonra yine Bilimler Akademisi üyesi F. Charmoy bu yapıtı Fransızca'ya çevirip 1868-1875 yıllarında 4 cilt halinde yayımlamıştır.¹⁸ 1880'de Justi, Kürtçe Grameri yayınlamıştır. 1887'de Prym ve Socin, 1890'da Socin Kürtçe Derlemeler adlı bir kitap yayımlamıştır.¹⁹

Kürdoloji alanında Kürt esirler ile ilgili çalışmalar da yapılmıştır. K. Mikeşin esir Kürtler hakkında makale yazan araştırmacılardan biridir. 1855 yılında *Severnaya*

12 Şimşir, *Kürtçülük 1787-1923*, s.23.

13 Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmiş*, s.85.

14 Michael Kemper ve Stephan Conermann (der.), *The Heritage of Soviet Oriental Studies*, London: Routledge 2011, s.82.

15 Şimşir, *Kürtçülük 1787-1923*, s.71.

16 Bekir Biçer, *Kürtler*, Konya: Çizgi Kitabevi, 2014, s.225-226.

17 Vladimir Veliaminov-Zernov (1830-1904)-meşhur Rus şarkiyatçı. Doğu halklarının tarihi, dili, kültürü ile ilgili birçok çalışması vardır. Hakkında detaylı bilgi için bkz. *Большая советская энциклопедия* (Bolşaya Sovetskaya Antsiklopediya, Büyük Sovyet Ansiklopedisi), Moskova: Sovetskaya antsiklopediya, 1969-1978; Firdaus Kalimullina, B.B. Вельяминов-Зернов как историк Касимовского ханства (V.V. Veliaminov-Zernov kak istorik Kasimovskogo hanstva, Kasım Hanlığı tarihçisi olarak V. V. Veliaminov-Zernov), Kazan Devlet Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kazan 2003.

18 Nikitin, *Kürtler: Sosyolojik ve Tarihi İnceleme*, s.202-203.

19 İslam Ansiklopedisi, Vladimir Minorskiy, İstanbul, "Kürtler" maddesi.

Pçela adlı dergide makalesi yayınlanınca, Ruslar esir Kürtlerin yanına daha fazla araştırmacı göndermişlerdir. Konu ile ilgili çalışan 5 akademisyenin Bilimler Akademisi'ne yolladıkları mektupta kürdolojinin geliştirilmesinin öneminden bahsedilmektedir. Bu el yazma eserler halen St. Petersburg'da Bilimler Akademisi arşivindedir.²⁰ Ayrıca Kırım savaşı sırasında alınan esirlerden, Kürtlerin dil ve kültürü hakkında derlemeler yapılmıştır. Esirlerle ilgili derleme çalışmalarına örnek olarak Peter Lerch'in hazırlamış olduğu rapor gösterilebilir. Bu çalışma Bilimler Akademisi'nde yayınlanmıştır.

19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Rusya'nın İran ve Osmanlı ile diplomatik ilişkileri canlanmaya başlar. Bu faaliyetlere örnek olarak İran-Rusya arasında ticari ilişkilerin artması gösterilebilir. Kırım Savaşı'ndan, özellikle 1877-1878 Savaşı'ndan sonra Rusya'nın, Osmanlı'nın doğu vilayetlerindeki konsolosluk ağı ciddi bir biçimde genişler. Birinci Dünya Savaşı öncesinde Anadolu'da 30 diplomatik merkeze kadar ulaşılmıştır. Böylece Rusya, özellikle Doğu Anadolu'nun dâhili yaşamı hakkında artık tam ve her yönüyle kapsayıcı bilgilere sahiptir. Genellikle diplomatlar aracılığıyla sağlanan bölge istihbaratları sayesinde bu dönemde Rusya'nın Kürtler hakkında bilgileri derinleşmiş ve daha sık ve ayrıntılı raporlar ortaya çıkmıştır. 20. yüzyılın eşliğinde Kürtler, Ruslar için özel bir inceleme alanı olup, Kürt kültürü, dili ve edebiyatı ile ilgili materyallerin bolluğu da bu sebeptendir.²¹

Rusya'da kürdoloji alanında çalışmalar yapan bir diğer önemli bilim adamı İ.N. Berezin'dir. Kazan Üniversitesi'nde çalışan ve çalışmalarını İran Filolojisi üzerine yoğunlaştıran İ.N. Berezin, 1842-1845 yılları arasında Doğu ülkelerinde incelemeler yapmıştır. Bu amaçla İran'a gitmiş ve orada Kürtçe ve ağızları üzerine araştırmalarda bulunmuştur.²²

Rus askeri komutasının Kürtlere ilgisi Osmanlı'nın Hamidiye Alaylarını örgütlemeyi başarmasından sonra daha da artmıştır. Çünkü bu askeri alaylar Kafkas sınırında Rusya açısından ciddi bir tehdit oluşturabilirdi. İleride yaşanabilecek Rus-Osmanlı savaşlarında Kürtlerin katılımı ve tavrı gerek diplomatik görevlilerinin gerekse asker komutasının önemle üzerinde durduğu bir sorundur. Bu soruna bir çözüm bulabilmek adına yapılan incelemeler Kürt hareketindeki Rus yanlısı yönelimin gelişimine yardım ediyordu. Rus Kafkasya Genel Valiliği arşivinde yer alan Kürtlerle ilgili bu araştırma belgeleri daha 19. yüzyılın ortalarında Adolf Petroviç Berje'nin editörlüğünde "Kafkas Arkeografi Komisyonunun Derlediği Belgeler" adı altında on iki cilt olarak yayımlanmıştır.²³ Bu eserde Kürtlerin bölgedeki konumları ve özellikle Rus-Türk savaşlarındaki rolleri hakkında çok sayıda doküman yer almaktadır.²⁴

20 Celile Celil, *Kürt Halk Tarihinden 13 İlginç Yaprak*, İstanbul: Evrensel Basım Yayınları 2007, s.19-20.

21 P. İ. Averyanov, *Osmanlı İran Rus Savaşlarında Kürtler (19. Yüzyıl)*, çev. İbrahim Kale, İstanbul: Avesta yayınları, 2010, s.10.

22 Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmişi*, s.97.

23 Bu eser Rusça "Акты Кавказской Археографической Комиссии" (Aktı Kavkazskoy Arheografiçeskoj Komissii) adı altında XII cilt halinde 1866-1904 arası Tiflis'te Kafkas Genel Valiliği matbaasında basılmıştır.

24 Averyanov, *Osmanlı İran Rus Savaşlarında Kürtler*, s.12.

Kürdoloji sahasında çalışan diğer bir bilim adamı, Rus doğu bilimcisi, A. Chodsko, Fransa'da görevli olduğu sırada, Kürtçenin güney lehçesi diye adlandırılan Sorani Lehçesi üzerine ilk çalışmalardan birini yapmış ve Paris'te yayımlamıştır.²⁵

Ermeni aydınlanmasının öncüsü, edebiyatçı ve kürdolog olarak tanınan Xaçatur Abovyan, "Kafkaz" adlı bir dergide Kürtler hakkında seri olarak yazılar yazmıştır. Abovyan, özellikle Kürtler içerisindeki Ezidiler'e de değinmiştir. Uzun bir dönem Kürtlerin yanında yaşayarak Kürtçeyi öğrenen Rus doğu bilimci Prof. Dr. Salomon Egiazarov ise 1891 yılında "Erivan Kazasındaki Kürtlerin Kısa Etnografik Denemesi" adlı bilimsel çalışmasını Tiflis'te yayımlamıştır.²⁶ Rus doğu bilimcisi V. Ditel, bölgede 1842-1845 yılları arasında üç yıl boyunca yaptığı incelemeler sonucunda Kürtlerin yaşamı, tarihi ve dillerine ilişkin çeşitli tespitlerde bulunmuştur.²⁷

Ünlü Rus Dil Bilimcisi N. Marr dil bilimi üzerine beş yüzden fazla çalışma yayımlamıştır. Marr, 1894-1896 yılları arasında Kars'ta Ani Harabeleri üzerinde yapılan bir arkeolojik çalışma sırasında Kürtlerle temasa geçmiştir. Marr, 1910 yılında yazdığı "Yine Çelebi Sözcüğü Üzerine – Ön Asya'da Kürt Milliyetçiliğinin Kültürel Varlığı Sorunu" başlıklı yazısı²⁸, doğu bilimciler arasında büyük bir etki yaratmıştır. Bu yazısıyla Marr, Kürtlerin etnik kökenine ilişkin çalışmalara büyük bir katkıda bulunmuştur. Yazısından sonra doğu bilimciler arasında Kürtlerin kökenine ilişkin tartışmalar başlamış ve araştırmacılar Kürtlerin dil ve edebiyatı dışında etnik kökeni hakkında incelemelere yönelmiştir.

Sovyetler döneminde de ismine rastlayacağımız doğu bilimci İosif Orbeli, 1911-1912 yılları arasında Van yöresindeki Muksi (Mutki) yerleşim merkezinde çeşitli etnografik ve folklorik incelemelerde bulunmuştur. Orbeli'nin bu yöredeki Kürtler üzerine derlediği malzeme ve materyaller ölümünden sonra "Muksi'de Folklor ve Yaşam" adıyla yayınlanmıştır.²⁹

19. yüzyılda Rusya'nın Kürt incelemelerindeki büyük payı, diğer ülkelerdeki araştırmacılar tarafından da kabul edilmiştir. Öyle ki, Justi, Prym ve Socin gibi Alman bilim adamları ve Avusturyalı bilgin Nakas, Kürtlerle ilgili yaptıkları çalışmalarını basılmak üzere Rus Bilimler Akademisi'ne göndermişlerdir. Bu nedenle o dönemde Kürtlerin üzerine yazılan belli başlı eserler St. Petersburg'da yayımlanmıştır.³⁰ Araştırmacıların eserlerinin tek merkezden basılmasıyla St. Petersburg dönemin kürdoloji çalışmalarının merkezi haline dönüştürmüştür. Başka ülkelerdeki doğu bilimci-

25 Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmiş*, s.18.

26 Solomon Egiazarov, "Erivan Kazasındaki Kürtlerin Kısa Etnografik Denemesi", Записки Кавказского отдела Императорского Русского Географического Общества (Zapiski Kavakzskogo otdela İmperatorskogo Russkogo Geografiçeskogo Obşçestva, Rusya İmparatorluğu Coğrafya Topluluğu Kafkasya Bölümü Belgeleri), C. XIII, Tiflis: Kafkas Sivil Yöneticilik matbaası, 1891, s.1-125.

27 Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmiş*, s.99-100.

28 Nicholas Marr, "Yine Çelebi Sözcüğü Üzerine – Ön Asya'da Kürt Milliyetçiliğinin Kültürel Varlığı Sorunu", Записки Восточного Отдела Императорского Русского Археологического Общества (Zapiski Vostoçnogo Otdela İmperatorskogo Russkogo Arheologiçeskogo Obşçestva, İmparatorluk Rus Arkeoloji Topluluğu Doğu Masası Yazıları), C. XX, Sankt-Peterburg: İmparatorluk İlimler Akademisi matbaası 1893, s.99-150.

29 İosif Orbeli, *Folklor i bit Moksa* (Фольклор и быт Мокса, *Moksi'de Folklor ve Yaşam*), Moskova: Nauka, 1982, s.141.

30 Nikitin, *Kürtler: Sosyolojik ve Tarihi İnceleme*, s.204.

lerinin Kürtler hakkında çalışmalarının Rusya'da yayınlanmasında, büyük Rus doğu bilimcisi K.G. Zaleman'ın büyük çabaları olmuştur.³¹

Kürtlerle ilgili bilgi içeren, Rusya'nın Türkiye ve İran ile savaşlarına katılan çeşitli askeri rütbedeki kişilerin anıları ve incelemelerinden oluşan literatür de az değildi. Kışmişev, S.O. Kolenkovskiy, M. Lihutin, A.M. Kolyubakin, Lyubimskiy, V.T. Mayevskiy, N.N. Muravyov, F.F. Gryaznov'un eserleri bu literatüre örnek olarak gösterilebilir. Kürtlerin 19. yüzyıl sonundaki durumunu nitelemeye yönelik ilk girişim Kafkas askeri dairesi Kurmay Albayı Kartsev tarafından yapılmıştır. Kartsev'in Kürtler Hakkında Notlar adlı küçük kitabı 1896'da Tiflis'te yayımlandı. Bu kitapta bulunan Kürt aşiretlerinin bölgelerindeki yayılım ve dağılım haritası ilgi çekmektedir.³² Bu etkili kitabı, Rus Generali Antranik'in Ermenice yazdığı "Dersim" ve General Mayevski'nin "Van ve Bitlis Vilayetlerindeki İstatistikler" adlı raporu izlemektedir. Ayrıca Petersburg'da Kürt isyanları hakkında geniş malumatların yer aldığı belgeler de bulunmaktadır.

Yapılan çalışmalar ne kadar değerli olsa da Rusya'ya göre yeterli değildi. Bu sebeple Kafkas Askeri Dairesi Kurmay Başkanı N.N. Belyavskiy, Yüzbaşı P.I. Averyanov'a görev vererek Rusya'nın 19. yüzyıl boyunca Kürtler ile ilişkisini yazmasını istemiştir. Averyanov'un araştırma ve incelemesinde üzerine yoğunlaştığı dört nokta vardır:

1. Rusya'nın Türkiye ve İran ile XIX. Yüzyılda olan tüm savaşlarında Kürtlerin katılımını incelemek,
2. Rusların Kürtler ile ilişkilerinin karakterini ve tarafların geçmiş savaşlar sırasındaki hareketlerini belirlemek,
3. Rusya, Türkiye ve İranda Kürtlerin çağdaş siyasal durumlarını belirtmek,
4. Kürtlerin Rusya'nın Türkiye ve İran ile gelecekteki savaşlarındaki tavrını açığa çıkarmak.

P.İ. Averyanov sekiz bölümden oluşan, Rusya'nın komşularıyla savaşları ve iki büyük Kürt ayaklanması hakkında bilgi içeren kitabını 1900 yılında yayımladı. Kitabın eklerinde bulunan 33 belge, kitabın bu sahadaki çalışmalar açısından birincil kaynak olmasını sağlamıştır.³³

İkinci meşrutiyetin ilanıyla birlikte Osmanlı topraklarında birçok siyasi ve kültürel cemiyet kurulmaya başlanmıştır. Bunlar arasında Kürtlerin kurduğu ve çeşitli yollarla Kürt halkına hizmet etmeyi amaçlayan cemiyetler de vardır. Bu nedenle bu yıllar, Kürtlerin daha çok siyasallaşmaya ve örgütlü çalışmalara başladığı bir dönem olmuştur.³⁴ Bu örgütlerin bir kısmı Ruslar tarafında da desteklenmiştir.

İran'ın Hoy şehri, 1911 yılında İran-Osmanlı-Rusya arasında çok önemli bir kavşak durumundaydı. Bu öneme binaen Ruslar, Hoy'da konsolosluk açmış ve Çirkov'u

31 Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmiş*, s.204.

32 Averyanov, *Osmanlı İran Rus Savaşlarında Kürtler*, s.13.

33 Averyanov, *Osmanlı İran Rus Savaşlarında Kürtler*, s.14.

34 Erol Kurubaş, *Başlangıcından 1960'a Değın Kürt Sorunun Uluslararası Boyutu*, Ankara: Ümit Yayıncılık, 1997, s.28.

buraya konsolos olarak atanmışlardır. Bu konsolosluğun görevi Kürtleri, Rus safına çekmekti. Çirkov, Dışişleri Bakanlığı'na yazdığı raporda uzun uzadıya Kürtlerin, tarihi, örf, adet ve geleneklerinden bahsetmiş ve Kürdologların, Kürtlerin içerisine karışmaları gerektiğini ve bunun için de Mahabad şehri ve çevresinin uygun olduğunu belirtmiştir. Kendisi İran-Osmanlı sınır belirleme işlemleri sırasında yaptığı gezilerde Kürtler ile ilgili tuttuğu notlarını kitaplaştırarak yayımlamıştır.³⁵ Çirkov çok kısa sürede Kürt aşiret liderleriyle yakın ilişkiler geliştirmiştir. Özellikle İran Kürtleri arasında en etkin isim olan Şikak aşireti lideri İsmail Simko ile dostluk kurmuştur. Rusya'da bir süre Osmanlı görevlisi olarak çalışan Abdürrezzak Bedirhan görevinden ayrıлып Hoy'a yerleşmiş ve Rusya hesabına siyasi çalışmalar yapmaya başlamasıyla bölgede Rus-Kürt ilişkisi iyice pekişmiştir³⁶.

Birinci Dünya Savaşı'nın arifesinde, İran toprakları içerisinde Abdürrezzak Bedirhan eğitim faaliyetleri başlatmıştır. Bu faaliyetlere en büyük desteği Simko Ağa ve Çirkov verdi. 1912 sonu 1913 başlarında Hoy'da "Gehandını" adında bir eğitim örgütü kuruldu. Örgüte zengin pek çok Kürt lideri ilgi gösterdi. Gehandını örgütünün, Hoy'da okulla ilgili çeşitli görevleri yerine getirmek, Kürtçe gazete ve dergi çıkarmak, Kürtçe alfabeyi düzenlemek ve Rusya'ya seyahatler organize etmek gibi işlevleri vardı. Çirkov Petersburg raporunda, Gehandını'nın maddi ve manevi olarak desteklenmesi gerektiğini, Kürt halkının Rus kültürüne manevi yakınlığını ve Rusça harflerden Kürtçe alfabe oluşturacaklarını ifade etmiştir. Abdürrezzak ise Rus alfabetesini öğrenen Kürt çocuklarının Rusçayı daha iyi öğrenerek Rus kültürüyle daha rahat tanışacakları görüşündeydi.³⁷ Abdürrezzak Bedirhan, ünlü Rus şarkiyatçısı N.Y. Marr ve İ.A. Orbeli ile bir araya gelerek Ruslarla Kürtlerin kültür-bilim ilişkilerini genişletmek için atacakları pratik adımlar hakkında tartışmalar yapıyorlardı. Abdürrezzak, Rus kürdolojisinin ulaşacağı başarıya önem vererek Petersburg İmparatorluk Üniversitesi'nde Kürt dili ve edebiyatı için bir bölüm kurulması için ricada bulunmuştur.³⁸

Abdürrezzak, Gehandını'nın dil, edebiyat ve diğer konularda ders kitaplarının hazırlanması için Rus kürdologlarını, Hoy'a getirerek Kürtçe dilbilgisi ve Kürtçe sözlük hazırlanmasını istemiştir. Ayrıca bilinmeyen Kürt şairlerinin eserlerini Rusça'ya çevirtmek için İ.A. Orbeli'yi Kürdistan'a davet etmiştir. Orbeli'nin hazırladığı alfabe, daha sonra 1919-1920'de Bitlis Kürtlerinden Halil Hayali ve Mehmet Emin tarafından Latin harfleriyle hazırlanan Kürtçe alfabe projesinin temelini oluşturmuştur.³⁹

Gehandını'nın ilkokulu (ve dispanseri) 22 Ekim 1913 yılında Rus bölge komutanı General Veselovskiy, Hoy Garnizonu bölüm komutanları, Çirkov ve Kürt liderleriyle açıldı. Simko Ağa ise açılış konuşmasında Kürtlerden, Rusların yardım ve desteği ile Kürtlerin ilkokuluna kavuştuğu için Tanrı'ya şükretmelerini istemiş ve Rus Çarına şükranlarını ifade etmiştir. Okulun eğitim programında Tarih, matematik, coğrafya dersleri ve Rus devlet düzeni ilkeleri gibi konular yer almaktaydı. Meslek eğitimi için araç gereçler Rusya'dan getirtilmiştir. Bu eğitim tesisi bir de Rus ebe ve hemşireleri-

35 Celil, *Kürt Halk Tarihinden 13 İlginç Yaprak*, s.48-49.

36 Celil, *Kürt Halk Tarihinden 13 İlginç Yaprak*, s.69.

37 Celile Celil, *Kürt Aydınlanması*, İstanbul: Avesta Yayınları, 2013, s.118-121.

38 Celil, *Kürt Aydınlanması*, s.121.

39 Celil, *Kürt Aydınlanması*, s.121.

nin yönettiği bir dispansere sahipti. Gerektiğinde okul, Rus askeri doktorlarından yardım talep edebilecekti. Okulun başarısını gören Rus Dışişleri, Kafkas Kürtleri için Çiyarikale, Biradost ve Maku'da yeni okullar açma önerisinde bulunmuş ve öğretmenler yetiştirme ön plana alınmıştır.⁴⁰

Kısa bir süre sonra Gehandını yönetiminde bulunan Abdürrezzak ve Simko arasında anlaşmazlık çıktı. Abdürrezzak, Gehandını ve finansal kaynaklarını o dönem güçsüz düşen Osmanlı içerisinde bir Kürt ayaklanması çıkarmada kullanmak istemiş, Simko ise başarılı olunamayacağını düşündüğünden bu ayaklanmaya karşı çıkmıştır. Yönetimdeki bu anlaşmazlıklar nedeniyle Gehandını, Birinci Dünya Savaşı'nın ilk yıllarında dağılmıştır.⁴¹

Rus akademisyen Gordlevski, Birinci Dünya Savaşı sırasında Rus aydınlarına bir çağrı yapmıştır. Bu çağrıda, Kürtlerin ekonomisine yardımcı olmaları, isterlerse Rusya'da kalabilmeleri için olanaklar hazırlanacağını, Rus kültürünün, Türk kültüründen daha üstün olduğunu göstererek Kürtler vasıtasıyla Ortadoğu'da Rus kültürünün yayılım hızını arttırmak için Kürtlerin önünü açmaları gerektiği gibi fikirler yer alıyordu.⁴²

Rusların, Kürtler hakkında erken bir dönemde yaptığı bu araştırmalar akademik açıdan kıymetlidir. Ancak bu çalışmalarda dikkat çekici bir nokta vardır: Rusların Kürt kimliğini meşrulaştırmak için Kürtlerin karşısına ortak bir düşman çıkarmaları ve onları bu düşman hedefe yöneltecek bir yol haritası çizmeleridir. Doğal olarak bu düşman aynı coğrafyada yaşadıkları Türklerdir. Rusların bu çalışmalarının etkisini dönemin Van Konsolosunun İstanbul Büyükelçisi'ne gönderdiği gizli raporda görebiliriz. Bu raporda konsolos planlarının başarısını şu şekilde belirtmektedir.

Başarılı Rus siyaseti sayesinde sadece Ermeniler değil, Kürtler de iki yıl öncesi-ne kadar Osmanlı hükümetine güven duymaktayken, şimdi Türk hükümetine karşı düşman bir tavır içerisindedir.⁴³

Kürt liderleri 17 Haziran 1917'de Kirmanşah'ta bir kongre tertiplemişlerdir. Bu kongreye iki binin üzerinde Kürt, Rus ordusunun Batı İran kumandanı Baratov'un temsilcisi, Rus ve İngiliz siyasi temsilcileri katılmışlardır. Bu kongre üç gün sürmüş ve genel anlamda Kürt-Rus dostluğu hakkındadır. Kongrede vatana bağlılık ve Kürtlerle Rusya'nın dostluğu üzerine konuşmalar yapılmış, bir Kürt-Rus dostluk cemiyeti kurularak şenlikler düzenlenmiştir. Aynı yılın Eylül ayında 27 Kürt aşiret lideri ve Baratov'un katılımıyla düzenlenen ayrı bir kongredeyse Kürtlerin Rusya ile dost kalmalarını öngören resmi bir belge imzalanmıştır.⁴⁴

Çarlık Rusya araştırmalar yapmakla, eserler yayımlamakla kalmayıp, zaman zaman bazı Kürt aşiret liderleriyle de bizzat görüşme yapmıştır. 19. yüzyılın son çeyreğinde,

40 Celil, *Kürt Aydınlanması*, s.124-126.

41 Celil, *Kürt Aydınlanması*, s.127-128.

42 Celil, *Kürt Halk Tarihinden 13 İlginç Yaprak*, s.49.

43 Manoug J. Somakian, *Empires in Conflict: Armenia and The Great Powers: 1895-1920*, New York: Tauris Academic Studies 1995, s.51.

44 Selami Saygın, *Yeni Şark Meselesi*, Ankara: Ülke yayınları 2003, s.190-191.

Rusların Kürt aşiretleri ile irtibata geçme istekleri bazı aşiret reislerinin ilgisini çekmiştir. Şikak aşireti lideri Cafer Ağa, Abdürrezzak Bedirhan ve Şeyh Ubeydullah'ın torunu Seyyid Taha da bu aşiret reisleri arasındadır. Bunlar 1898 yılında Rus Çarı II. Nikola'nın çağrısıyla Rusya'ya gitmişler ve orada iyi karşılanmışlardır. Sonra da çeşitli hediyelerle ve özelemlerini tahrik eden, hayallerini alevlendiren cesaret verici mektuplarla geri dönmüşlerdir.⁴⁵ Bu olay aslında Rusların Doğu Anadolu'daki planlarını gerçekleştirmek adına bazı Kürt aşiret reislerinin nasıl dikkatlerini, bağlılıklarını kendi üzerlerine çektiklerinin kanıtıdır. Bu görüşmelerden maksat, Rusların bölgedeki etkinliğinin artırılıp, etnik ve sosyal dokuyu daha iyi tanımlayabilmektir.

Çarlık Rusya'da, Kürtlerin dil, edebiyat, tarih, kültür gibi öğelerinin bu şekilde sergilenmesi, akademisyen ve askeri ünvanlı kişilerin gösterdikleri çaba bir yana, Rusya'nın bölgesel politikalarının açık bir yansımasıdır. Rusya, İran ve Osmanlı'yı parçalamayı, sınırlarının sıcak denizlere dayanmasını ve III. Roma düşüncesiyle Hristiyan azınlıkları kurtarmayı tasarlıyordu. Kürtler hakkında yapılan bu çalışmaların hepsi Çarlık Rusya'nın bu politikalarını gerçekleştirmek amacıyla başlattığı girişimlerden ibarettir.⁴⁶

Sovyet Rusya'nın Kürdoloji Çalışmaları

Sovyet Rusya, Çarlık döneminden kalan Kürt dili üzerine uyguladığı politikalara devam etmiş, Kürt dili için Latin harfleriyle yazılmış bir alfabe tertip ederek, Kürt milli edebiyatının oluşmasına katkıda bulunmuştur. Sovyetler, bu çalışmalarla Kürtlerin milliyetçi özellik kazanmasını sağlayarak İran, Türkiye, Irak ve Suriye'deki Kürtleri, bağlı buldukları devletlerden ayırmaya çalışmıştır.

Sovyet şarkiyatçılarının niyeti, Kürt bölgelerindeki durumun incelenmesine ve bütün Kürt problemine Marksist açıdan yaklaşmak olmuştur. Burada elbette belirli başarılar sağlanmıştır. Bununla birlikte, genelde olduğu gibi Sovyet araştırmacıların isteği, bilimsel objektiflik sınırlarında her zaman yer almayan Kürt sorununu aktive etmek olmuştur.⁴⁷

Sovyet kürdolojisinin ilgi alanı genellikle tüm Kürt bölgeleri olmuştur. Örneğin; SSCB'nin kürdoloji bölümlerinde Türkiye, İran, Irak ve Suriye Kürt bölgeleri için uzmanlar hep bulunmuştur. Fakat uzmanlık alanı Sovyet Kürtleri olan araştırmacılar dış Kürtlerin durumu ile ilgilenen uzmanlara göre çok azdır. Olan araştırmacılar ise, Kürtleri sadece tarihsel ve kültürel alanda incelemiştirler.⁴⁸

SSCB içerisinde Kürt bölgelerinin sovyetleştirilmesi, Sovyet otoritesi ve Komünist Partisi'nin izlediği ulusal Leninist politikalar sonucunda Kürtlerin bir edebiyat sorunu gündeme gelmişti. Transkafkasya Kürtlerinin, Ermenistan, Gürcistan, Acaristan, Nahcivan, Türkmenistan topraklarında bölünmüş olması ve yerel ağızların farklılık

45 William Aegleton, *Mehabad Kürt Cumhuriyeti 1946*, çev. M. E. Bozarslan, İstanbul: Koral yayınları 1976, s.31.

46 Philip G. Kreyenbroek ve Stefan Sperl, *Kürtler: Güncel Bir Araştırma*, çev. Yavuz Alogan, İstanbul: Cep Kitapları, 1994, s.203.

47 Mixail S. Lazarev, *Emperyalizm ve Kürt sorunu (1917-1923)*, Ankara: Öz-Ge Yayınları, 1989, s.13.

48 Hejare Şamil, *Sovyet Kürtleri Hakkında Tarihi ve Güncel Bir İnceleme: Diaspora Kürtleri*, İstanbul: Peri Yayınları, 2005, s.9.

göstermesi nedeniyle birlik oluşturma çabasına girildi. 1928'den itibaren Ermenistan'da yoktan bir Kürt edebiyatı oluşturulmuştur. Daha sonraları ise, Kürtlerin yaşadığı yerlerde kitaplar çıkarılarak, tüm Kürtlerin yazılı edebiyata kavuşmaları sağlandı.⁴⁹ SSCB döneminde Kürtler üzerine çalışmalar daha çok cumhuriyetlerde ve özellikle Ermenistan'da yoğunlaştı.

1920-1930'lu yıllarda, Kürtçülük politikası güden Sovyet Ermenistan Cumhuriyeti'nin, Rusya'nın Kürt politikasında önemli bir yeri vardır. Moskova, Kürtçülük işini Ermenilere havale ederek, kendisini arka plana çekmiş görünmektedir. Ermeniler ise hem Ermenistan'da hem de Ermenistan'ın dışında Kürtçülük için çalışıyorlardı. Lübnan ve Suriye'deki Ermeniler, Kürtçülerle iş birliği içerisinde hareket ediyorlardı. Ermeni Taşnak örgütü ile Kürtçü Hoybun örgütü arasında iş birliği anlaşması yapılmıştı. Ermenistan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetindeki Ermeniler de boş durmayarak Erivan Radyosu'nu açarak Türkiye'deki Kürtlere yönelik yayın yapıyorlardı. Ermenistan'daki Kürtlerin durumu, Türkiye Kürtlerine örnek gösterilmekteydi.⁵⁰

Kürtler Sovyetlerin içerisinde sürgün gibi acılar çekmiş olsalar dahi 70 yıllık süreçte Sovyetlerin Kürtlere yaptığı kültürel katkı tartışılmazdı. SSCB'de kürdoloji bölümleri açılmış, radyolar yayına başlamış okullar açılmış, kitaplar, gazeteler basılmıştır. Kürtçe ilk modern roman Sovyetlerde yazılmıştır.⁵¹

Ruslar, Çarlık döneminde içerisindeki diğer milletlerin eğitimini önem vermemişken, Sovyetler bu konuya dikkatle eğilmiştir. Okuma yazması olmayan kitlelere Kürtçeyi öğretmek için geniş okuma-yazma seferberlikleri başlatıldı. Bunun için dil bilgisi kitapları basıldı, okuma kitapları ve diğer eğitim malzemeleri hazırlandı. 1931 yılında Erivan Kafkas ötesi Teknik Pedagoji Okulu açıldı. Süreç içerisinde burada birçok öğretmen adayı yetişti ve bu öğretmenler okullarını bitirerek Kürt köylerinde göreve başladılar.⁵²

Ermenistan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetinin ilköğrenim okullarınının 1. ve 2. Sınıflarında ana dilde eğitim görülmesi kararınca (23 Nisan 1921) Kürt çocukları Ermeni alfabesi ile Kürtçe basılan Şems adlı kitapla eğitime başlamıştır. Eğitimler 1929'a kadar bu kitap esasında yürütülmüştür. 1925'te ise Ermenistan ve Azerbaycan bölgelerinde 55 okul açılmıştır.⁵³

Ermenistan'daki Kürt Pedagoji Teknik Okulu 6 yılda 70 yeni öğretmen yetiştirmiştir. Bununla birlikte daha sonra Erivan'da Kürt kadın eğitimci yetiştirmek adına iki yıllık kurslar açılmıştır. Azerbaycan'da Kürtler için özel bir kurum oluşturulmayıp, Şuşa Pedagoji Yüksek Okulu'nda Kürtçe bir bölüm oluşturulmuştur. Gürcistan'da ise, Tiflis'te 1935 yılında Kafkas Araştırmaları Enstitüsü'nde kürdoloji bölümü açılmış olup, pedagoji faaliyetleri bu bölümde yapılmıştır.⁵⁴

49 Nikitin, *Kürtler: Sosyolojik ve Tarihi İnceleme*, s.193.

50 Bilal Şimşir, *Kürtçülük II (1924-1999)*, İstanbul: Bilgi Yayınevi, 2011, s.15-16.

51 Şamil, *Sovyet Kürtleri Hakkında Tarihi ve Güncel Bir İnceleme*, s.12.

52 Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmiş*, s.111-112.

53 Hejare Şamil, *Serhed, Kafkasya ve Diasporada Yaşamın Adı: Knyaze İbrahim ve Kürtler*, İstanbul: Peri Yayınları, 2007, s.24.

54 İsmet Konak, *Kürtler ve Bolşevikler: Kürtlerin Sovyet Sistemine Entegrasyonu*, Almanya: Imperessum Yayınları, 2014, s.74-75.

Sovyet Rusya, Kafkas ötesi cumhuriyetlerde yetişkin kesimdeki eğitimsizliği gidermek için liktpunkt (eğitimsizliği tasfiye merkezi) adı verilen kurumlar kurulmuştu. Ermenistan Kürtleri arasında 1925 yılında 109 yetişkinin kayıtlı olduğu 7 eğitimsizliği tasfiye merkezi açılmıştır. Gürcistan'da da iki okul açılmıştır. Bu eğitim süreci özellikle Kürt köylerinde olmak üzere 1930'lu yıllara kadar devam etmiştir. Bu çalışmalar sonucunda 1935 yılı başlarında yapılan bir araştırmaya göre 5 bin Kürt okuma yazma öğrenmiştir.⁵⁵

Sovyet devlet basımevi 1929-1932 yılları arasında başta pedagoji okulunun ihtiyaçlarını karşılamak üzere, matematik, fizik, doğa bilimleri ve coğrafya olmak üzere yirmi bir Kürtçe ders kitabı basmıştır.⁵⁶

Alfabenin değişmesinin ardından 1932-1933 öğretim yılının sonunda Ermenistan'da 71 öğretmenli 40 tane Kürt okulu bulunmaktaydı. Bu okullarda okuyan da 1936 öğrenci vardı.⁵⁷ 1934 yılındaysa Ermenistan'da okul sayısı 45'e, öğrenci sayısı 2365'e ulaşmıştır.⁵⁸ 1930'dan 1938 dönemine kadar Kürt halkı içerisinde eğitim hiç olmadığı kadar yaygınlaşmıştır.

Eğitim faaliyetleri artan Kürtler, Arap alfabesinden ayrılarak kendilerine alfabe oluşturmak istemişlerdir. Kürdolog Akop Kazaryan (Lazo) Kürt dili ve alfabesi konusunda çok çalışmıştır. Lazo, Ermeni grafiğine dayalı bir Kürt alfabesi ortaya çıkarmıştır. Lazo, bu alfabeğe göre Ekim 1921'de Şems adlı ilk Kürtçe ders kitabını çıkarmıştır. Fakat Kürtler, Ermeni alfabesini benimseyememiştir. Bu sorun 21 Nisan 1926 tarihinde Kürtler arasında yapılan bir kongrede tartışılmış ve 9 Temmuz 1926'da ise Kürt alfabesi için Bilimler Akademisi üyesi İ.A. Orbeli'nin, Kürtçe alfabenin Latin grafiğine göre yapması için görevlendirildiği duyurulmuştur. Sonuç olarak 1929 yılında Latin grafikli Kürtçe alfabe kullanılmaya başlanmıştır.⁵⁹ Ayrıca Orbeli'nin çalışmaları sonucunda, Hugo Makas'ın Mardin yöresi Kurmançi lehçesi ile derlenen, Kürtçe Metinler adlı çalışması 1926 yılında yayımlanmıştır.⁶⁰

Sovyet Ermenistanı'nın merkezi olan Erivan'da 1930 yılında kurulan ve Rusça, Ermenice, Kürtçe eğitim veren Marksizm ve Leninizm Enstitüsü, Kürtçenin gelişiminde rol oynamıştır. Bu enstitü Kürt alfabesini Latin harfleri ile düzenleyerek, kitaplar bastırmıştır. Bu faaliyetler sayesinde bu okuldan münevver bir Kürt tabakası yetişmiştir. Burada okuyan öğrencilerden Ortadoğu'da propaganda yapacak kişiler seçilerek, ayrıca eğitilmiştir.⁶¹

SSCB'de Kürtçe yayınlanan Riya Teze (Yeni Yol) adında 25 Mart 1930 tarihinden itibaren gazete yayımlanmaya başlamıştır. Bu gazete Latin harflerle Kürtçe olarak ya-

55 Konak, *Kürtler ve Bolşevikler*, s.73-74

56 Şamil, *Serhed, Kafkasya ve Diasporada Yaşamın Adı*, s.25.

57 Herman Taels, *Eski Sovyetler Birliği'nde Kürtler (1927-1994)*, çev. Nadire Işık, İstanbul: Peri Yayınları, 2001, s.73.

58 Şamil, *Serhed, Kafkasya ve Diasporada Yaşamın Adı*, s.25.

59 Konak, *Kürtler ve Bolşevikler*, s.75-77.

60 Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmişi*, s.107.

61 Tuğba Yıldırım, *Kürt Sorunu ve Devlet: Tedip ve Tenkil (1915-1947)*, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 2011, s.122-123.

yın yapmaktaydı. Ancak Latin alfabesi kullanımından dolayı emperyalistlerin gazetesini kendi amaçları uğruna kullanabileceği düşüncesiyle 1937 yılında kapatılmıştır. Ancak 1955 yılında Kiril alfabesi ile yeniden yayıma başlamıştır. Ayrıca Azerbaycan'da Şura Kürdistan adıyla 1932 yılında Kürtlerle ilgili yayın yapan, dili Azerice olan bir gazete daha yayına başlamıştır. Bu gazeteyle 1962 yılına kadar yayımını sürdürmüştür.⁶² Riya Teze gazetesinin en önemli işlevlerinden biri de Kürtçedeki ekonomik, politik, sosyal ve daha birçok alandaki terminoloji çalışmalarına katkıda bulunarak, Kürt yazı dilinin gelişmesinde aktif bir rol oynamıştır.⁶³ Riya Teze gazetesi 1935 yılında yaşanan Türkiye-Rusya ilişkilerinin gerilimi sebebiyle, dış Kürtlerin sorunlarıyla ilgili yayın yapması Sovyetler tarafından yasaklanmıştır.⁶⁴

1931 yılında Leningrad Üniversitesi'nde İranoloji alanında bir Kürt semineri yapılmıştır. Bu seminer ile Sovyetler dönemindeki Kürt çalışmaları gün yüzüne çıkmıştır. Bu seminerde daha çok Kürtlerin Sovyet sistemine entegrasyonundan bahsedilmiş ve ilgi toplamıştır.⁶⁵ Bu semineri icra eden grup, Sovyetlerin ilk Kürtçü düzenli ve çekirdek bilimsel çalışma grubudur. Rus tarihinde ilk defa Kürt olmayan araştırmacıların yanında kendisi Kürt olan bilim adamları da kürdoloji çalışmalarına katkıda bulunmuştur. Bu grupta, A. Şemo, Q. Kurdo ve İ. Sukerman'ın Kürtçe üzerine ilk çalışmalarını yaptıkları bu çalışma da Kürtçede cins ve izafet konularına yer verdikleri görülmektedir.⁶⁶

Kürt dili üzerine yapılan bilimsel araştırmalar ilk yıllarda Kurmançi lehçesi üzerine yoğunlaştırıldı. Daha sonra kadroların yetişmesi ile Kürtçenin diğer lehçeleri de ele alınıp araştırılmaya başlandı. Lehçe ve ağızlardaki önemli ayrılıklar ve benzerlikler, Kürtçenin diğer dünya dilleri arasındaki yerini büyük çapta aydınlığa kavuşturdu. Kürt dili üzerine yapılan bu çalışmalar başta Leningrad, Erivan, Moskova ve Semerkant da devam etmekteydi. bu süreçte Sovyet kürdologları arasında Kürt kökenliler de artmıştır.⁶⁷

1932 yılından itibaren Sovyetlerde yaşayan Kürtlerin okuma-yazma oranı artınca, tarım ve hayvan yetiştirme ile ekonomik bir yükselme başlamıştır. Ayrıca Ermenistan ve Gürcistan fabrikalarında çalışan Kürt proletaryası ortaya çıkmış ve emekçilerden entelektüel bir sınıf oluşmaya başlamıştır. Bunun sonucunda ise, Kürt edebiyatı üzerine daha da eğilmek isteyen Kürtler 1934'te Erivan'da bir kongre düzenlemişlerdir. 1934 yazında Erivan'da toplanan kongrenin temel çıkış noktası, Kürt edebiyatının ve Kürt edebi dilinin oluşturularak, bu oluşumun sınır ötesindeki Kürtlerle ilişkide açacağı sorunlardır. Kongreye katılan birçok kişi bu sorunların çözümünü, Sovyet Kürtlerinin siyasal ve kültürel gelişimi için bir sınav olarak görmekteydi. Sovyetler Birliği'nin buradaki amaçlarından birisi de siyasal olarak propaganda faaliyetlerini kesintisiz Sovyetlerde yaşayan tüm Kürtlere ulaştırmaktır. Sovyetlerce yapılması

62 Konak, *Kürtler ve Bolşevikler*, s.11-12.

63 Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmiş*, s.112.

64 Şamil, *Serhed, Kafkasya ve Diasporada Yaşamın Adı*, s.30.

65 Konak, *Kürtler ve Bolşevikler*, s.15.

66 Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmiş*, s.107.

67 Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmiş*, s.112.

gereken, Kürt emekçi kitlelerine ulaşabilen ve onlar tarafından anlaşılabilen bir dil oluşturmaktı.⁶⁸

Erivan kongresinde, Sovyetlerin genelinde kullanılmak üzere Ermenistan Kürtlerinin lehçesi seçilmiştir. Bunun nedenleri, bu lehçenin Tiflis'te, Leninkanda ve Allahverdi bakır madenlerinde yaşayan Kürt proletaryasının dili olması, bu lehçeyi konuşan Sovyet Kürt entelektüel grubun olması, Ermenistan Kürtlerinin klasik Kürt edebiyatının önemli modeli olan Ahmed Hani ekolüyle sıkı bağlarının olması, Ermenistan Kürtlerinin zengin folklor varlığı ve nispeten diğer Kürt lehçelerine göre daha fazla yazılı eserlerinin olmasıdır.⁶⁹

Sovyetlerde birçok kürdolog, kendilerini geliştirme imkânı bulmuş ve Kürtler hakkındaki çalışmalar Çarlık dönemine nispeten daha da artmıştır. Çarlık döneminde çoğunluğu askeri düzeyde olan yayınlar, Sovyetlerde bilimsel ve siyasi düzeye taşınmıştır.

Ünlü kürdolog İ.A. Orbeli Çarlık döneminde Van yöresinde geziler yaparak Kürtlerin folklorik ve etnografik özellikler konusunda incelemelerde bulunmuş ve tüm yaşamı boyunca kürdolojinin gelişimine, kurumsallaşmasına ve Sovyetlerde kabul görmesi için uğraş vermiştir. Bu çabası sadece Sovyetlerde sınırlı kalmayıp birçok ülkeye çalışmalarını yaymaya çalışmıştır.⁷⁰

Ünlü Sovyet etnografı ve tarihçisi G.F. Çursin, 1920'li yıllarda Kürtlere yönelik seyahatlerde bulunmuştur. Sovyet Kürtlerinin gelenekleri, aile hayatı, üretim tarzı ve dili üzerine topladığı seyyar materyaller ve çalışmalar, Sovyet kürdolojisine özel bir katkıda bulunmuştur.⁷¹

Kürt yazar ve Pedagog Arab Şamilov, Sovyet Kürt Edebiyatı'nın öncüsü kabul edilir. Kendisi Mayıs 1917'de Sarıkamış devrimci hareketine katılmıştır. 1918-1922 yılları arasında Rus İç Savaşı'nda Kuzey Kafkasya'da yaşayan Şamilov, 1924-1931 yılları arasında Ermenistan Komünist Partisi Merkez Komitesi'ne bağlı olarak ulusal azınlıklar alanında öğretmenlik yapmıştır. Şamilov, Kürt kültürü, tarihi ve dili üzerine araştırmalar yapmış olup, 1929 yılında Latin Kürt alfabesini oluşturmuştur. 1931'den itibaren Leningrad Enstitüsü'nde doçentliğe başlayan Şamilov, SSCB içerisinde Kürtlerin yaşadığı bölgeleri ziyaret etmiş ve bu gezilerinde Sovyet Kürt edebi dili oluşturmak istemiştir.⁷²

Sovyet Ermenistanı'nda yaşamış olan ünlü kürdologlardan Lazo 1931 yılında Jasım'ın Öyküsü adlı ilk Kürtçe kitabını yazmıştır. Diğer bir kürdolog A.V. Bukşpan, Azerbaycan Kürtleri üzerine çalışma yapmıştır.⁷³

68 Nikitin, *Kürtler: Sosyolojik ve Tarihi İnceleme*, s.194-195.

69 Nikitin, *Kürtler: Sosyolojik ve Tarihi İnceleme*, s.195-196.

70 Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmişi*, s.109.

71 Konak, *Kürtler ve Bolşevikler*, s.16.

72 Konak, *Kürtler ve Bolşevikler*, s.13-14.

73 Konak, *Kürtler ve Bolşevikler*, s.16.

Sovyetler Birliği dönemindeki Kürtçe derlemelerden biri de 1936'de Ermenistan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetinde devlet yayınları arasında çıkmıştır. Bu kitap, ulusal devlet yayını olarak Kürtçe yayınlar dizisinin ilkidir. İlk olarak 1000 adet basılan kitap, 663 sayfadır. Kitapta Kürtlere ait folklor, edebiyat, gelenek ve göreneklerinden bahsedilmektedir. Metinler A. Cinci ve A. Avdal tarafından derlenip yazılmış olup, redaksiyonu Cem Halil tarafından yapılmıştır. Bu kişilerin üçü de Kürt'tür.⁷⁴

1936 yılında oluşturulan yeni anayasa ile milli eğitim politikası değişmiş ve etnik gruplara özel kurumlar kapatılmıştır. Geriye kalan okullar ise, Rusça eğitim yapma zorunluluğu getirilmiştir. Bununla birlikte farklı alfabeler kaldırılarak, azınlık dilleri Kiril alfabesine dönüştürülmüştür.⁷⁵

1938'e kadar birçok Kürtçe kitap yayınlanmıştır. Bu kitapların hemen hemen yarısı okul kitaplarıdır. İdeolojik kitapların sayısı da azımsanamayacak kadar çoktur. Marksizm-Leninizm ve bu ideolojinin kurucuları hakkında ve bir tane de ateizm hakkında kitaplar yayımlanmıştır. Yayınların daha fazla artması için 1932 yılında Ermeni Yazarlar Birliği tarafından Kürtçe bölümü kurulmuştur.⁷⁶

Hitlerin 1933 yılında, milli diriliş, intikamcılık ve Alman halkı için yaşam alanının genişletilmesi gibi propagandaları ile iktidara gelmesi, Sovyet toplumunu birleştirmeye itse de Stalin rejiminin hızla evrilmesine yol açmıştır. Özellikle 1937 yılı sonrasında Sovyet insanı oluşturma çabasına giren Stalin, halkların tek bir kalıba sokulması adına ana dilde eğitime ve yayınlara kısıtlamalar getirmiştir.

Tüm ülkede uygulanan bu sert politika Kürt halkını da etkilemiştir. Kürtlerin de ulusal ve teknik okulları, kültürel kurumlar kapatılmıştır. Kürtçe radyo yayınları ve ulusal gazeteler de yayınlar durdurulmuştur. Nüfus işlemlerinde Kürtler artık Kürt olarak değil buldukları Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti ülkelerinin adları ile nüfusa kaydolmaya başlamıştır.⁷⁷

1938 yılından itibaren Kürt dilinin statüsü okullarda belirgin bir biçimde düşürüldü. Artık Kürtçe, eğitim dili olmaktan çıkarılmıştı. Ermenistan ve Gürcistan'da sadece bir dersin bir bölümü olarak okutulmaya başlamıştı. Sovyetler Birliği'nin asimilasyon politikası ile birlikte Latin alfabesi ile kullanılan Kürt alfabesi, Kiril alfabesi ile değiştirilmişti. Bunun da iki sebebi vardı. Birincisi, Sovyetler içerisinde Kürtlerin diğer ülkelerdeki Kürtlerle temasını kesmek, diğeri ise; Kürtlerin Ruslaşmasını sağlamaktı. Bu da Stalin için kaçınılmaz bir eylemdi.⁷⁸

Sovyet idaresinin ilk yirmi yılında, Kürtçenin Kürt okullarında halen daha eğitim dili iken okul kitaplarına ihtiyacı vardı. Basılan bu kitaplar, Kürtçe yayını yapılan kitaplar için de başlangıç olmuştur. 1929 yılı sonrasında ise Kürtçe kitapların basımı artmıştır. Basılan Kürtçe kitapların sayısı aşağıdaki gibidir;

74 Nikitin, *Kürtler: Sosyolojik ve Tarihi İnceleme*, s.169.

75 Konak, *Kürtler ve Bolşevikler*, s.93.

76 Taels, *Eski Sovyetler Birliği'nde Kürtler*, s.78.

77 Konak, *Kürtler ve Bolşevikler*, s.93.

78 Taels, *Eski Sovyetler Birliği'nde Kürtler*, s.74.

Tablo 1. SSCB'de 1921-1947 yılları arasında yayımlanan Kürtçe kitaplar⁷⁹

Basım Yılı	Kitap Sayısı	Basım Yılı	Kitap Sayısı
1921	1	1934	30
1922-1928	0	1935	30
1929	2	1936	27
1930	6	1937	31
1931	12	1938	1
1932	19	1939-1945	0
1933	24	1946	3

İkinci Dünya Savaşı'ndan önce büyük perdede hepsinin Kürtçe konuştuğu birkaç Kürtçe film yayımlanıyordu. Bu filmlerde klasikleşmiş hikâyeler ya da kişilerden esinlenilmişti, mesela bir askerın 12. yüzyıldaki Haçlı Seferlerinde düşmanlarını bulduğu film gibi filmler de yayımlandı. Ermenistan sinemasının kurucusu olarak kabul edilen Hamo Beknazaryan 1926 yılında ilk Kürt filmi olan ve Kürtlerin yaşamını konu edinen Zere adlı filmin çekimine başladı. Ermenistan'daki Kürt köylerinde çekimi yapılan Zere'nin senaryosunu Lazo kaleme aldı. 1933 yılında çekilen Ezidi Kürtler adlı filmde ise, kadın, namus, tutucu ve gerici güçler gibi konular ele alınmıştı. Bu filmler Kürtler ile ilgili çekilen dünyadaki ilk filmlerdi.⁸⁰

Sovyetlerde Kürt tarihi üzerine yapılan araştırmalar diğer ülkelerle karşılaştırıldığında daha ileri bir düzeydeydi. Kürt tarihini, Kürt bölgelerindeki politik süreçlerden, ulusal hareketlerden ve bu ulusal hareketlerin şekillendirdiği ulusal sorunlardan da bağımsız değildi. Ulusal hareketlerin incelenmesi, Kürt bölgelerindeki mücadelelerin iç ve dış dinamikleri hatta siyasi partilerin yapısı, ideolojileri, propagandaları gibi konularda dikkatlice ele alınmıştır.⁸¹

Moskova'nın Sovyetler Birliği dışındaki ülkelerde kendisinin yönlendirmesiyle yapılan Kürtçülük yayınları da vardı. Sovyetlerdeki bu sistematik çalışmalarla, Farsça ve Türkçe kelimelerle dolu 30 bin küsur kelimelelik Kürtçe sözlükler yayımlanmışlardı. Leyla ile Mecnun, Yusuf ile Züleyha gibi şark öyküleri, Kürtlere mal edilerek Kürt edebiyatı oluşturuldu. Kürt tarihi derlemelerle oluşturularak bir Kürt ulusu ortaya çıkarılmaya çalışılmış, siyasi Kürtçülüğün temeli atılmıştı.⁸²

Ünlü Kürdolog Moh. Mokri'nin de belirttiği gibi, Sovyetler Birliği'ndeki kürdoloji çalışmaları hem bilimsel hem de siyasal anlam taşımaktadır. Hatta gayet bilimsel gözükken araştırmalarda dahi siyasal anlam ağır basmaktadır.⁸³

Sonuç

Rusya, Karadeniz'i, Balkanları ve Kafkasya'yı ele geçirerek Doğu Anadolu'daki etnik ve sosyal yapıdan yararlanmaya çalışarak Akdenize inmeyi hedeflemiştir. Bu hedefi

79 Taels, *Eski Sovyetler Birliği'nde Kürtler*, s.76-77.

80 Rohat Alakom, *Kars Kürtleri*, İstanbul: Avesta Yayınları, 2009, s.440.

81 Alakom, *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmiş*, s.132-138.

82 Şimşir, *Kürtçülük II (1924-1999)*, s.213-214.

83 Şimşir, *Kürtçülük II (1924-1999)*, s.204.

yakın çevresi ile özel ilişkiler kurarak ve onları kendisi için ayrıcalıklı hissettirerek uygulamaya geçirmiştir. Bu minvalde 1787 yılında Simon Pallas'ın hazırladığı sözlükle Kürtçe ile ilgili çalışmalara başlayan Rusya'nın günümüze kadar gelen kürdoloji çalışmaları bulunmaktadır.

Yayımla politikası çerçevesinde doğuda başlangıçta Osmanlı ve İran ile karşılaşan Rusya bu devletlerin içerisinde ortak olarak bulunan Kürtlerle iş birliğine girmek istemiştir. Bu nedenle onları tanımak istemiş dillerini öğrenme yoluna gitmiştir. Böylece savaş sırasında onlardan yardım alabilecek ve bölgeyi tanıyan Kürtlerle daha hızlı ilerleyebilecektir.

1917 Bolşevik İhtilali ile emperyalist Rusya yerini halkların özgürlüğünü savunan Rusya'ya evrilmesine karşın Kürdoloji çalışmaları son bulmamıştır. Rusların Kürt diline, edebi eserlerine, folkloruna alakasını kültür araştırmaları adıyla nitelendirmek zordur. Çünkü Kürt nüfusunun yoğunlukla yaşadıkları bölgelerde Çarlık Rusya'nın ve akabinde Sovyet Rusya'nın ilgisi de siyasi amaçlar taşımaktadır. Sovyetler, Kürt toplantılarına katılarak onların sempatilerini kazanmak istemişlerdir. Bütün halklara özgürlük, propagandasıyla bile Sovyetlerin Kürtlere olan ilişkisi kesinlikle fedakârlığa dayanmıyordu. Kürtlere ihtiyaçları kalmadığı zaman onları birer taş gibi bırakıyorlardı. Ama bu arada olası bir gelecekteki beraber çalışma ihtimaline karşın kapıyı aralık bırakmayı da unutmuyorlardı.

Rusların Kürtlere olan ilgisi, gerçekte "her milletin bir devleti olsun" düşüncesinde değildi. Rusların hedefinin; Kürtleri, Osmanlı ve İran karşısında özel bir konuma getirmek, özerk bir devlet kurdurmak ve daha sonra bağımsızlık kazandırılarak Rus hegemonyası altında, piyon bir Kürt devleti kurmak olduğunu çalışmamızda görmek mümkündür.

Genel olarak Rusların yaptığı çalışmalar değerlendirildiğinde Kürtlerin yoğun olarak yaşadıkları bölgelerde, Farsça, Arapça ve Türkçe bazı çalışmaların sanki Kürtlere aitmiş gibi gösterilerek, Kürt dilinin geçmişle bağını kurmaya çalıştıkları ve bu yolla Ruslar tarafından politik nedenlerle bir Kürt kültürü oluşturmak istenmesinin amaçlandığı söylenebilir.

Kaynakça

- Aegleton, William. *Mehabad Kürt Cumhuriyeti 1946*. Çev. M. E. Bozarıslan. İstanbul: Koral Yayınları, 1976.
- Akti Kavkazskoy Arheografiçeskoy Komissii* (Kafkas Arkeografi Komisyonu Belgeleri). C. XII. Tiflis: Kafkas Genel Valiliği Matbaası, 1863-1904.
- Alakom, Rohat. *Kars Kürtleri*. İstanbul: Avesta Yayınları, 2009.
- Alakom, Rohat. *Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmişi (1787-1987)*. Ankara: Deng Yayınları, 1991.
- Averyanov, Pyotr İ. *Kurdi v voinah Rossii c Persiei i Turtsiei v teçenii XXI stoletiya. Sovremennoe političeskoe položenije turetskih, persidskih i russkih kurdiv; XXI*. (Yüzyıl boyunca Rusya'nın İran ile Türkiye savaşlarında Kürtler. Türkiyeli, İranlı ve Rusyalı Kürtlerin günümüzde siyasi durumları). Tiflis, 1900.

- Averyanov, P. İ. *Osmanlı İnan Rus Savaşlarında Kürtler (19. Yüzyıl)*. Çev. İbrahim Kale. İstanbul: Avesta Yayınları, 2010.
- Bolşaya Sovetskaya Antsiklopediya* (Büyük Sovyet Ansiklopedisi). Moskova: Sovetskaya Antsiklopediya, 1969-1978.
- Biçer, Bekir. *Kürtler*. Konya: Çizgi Kitabevi, 2014.
- Buşuyev, Sergey Vladimiroviç ve Gyeorgiy Yefimoviç Mironov. *İstoriya Gosudarstva Rossiyskogo: İstoriko-Biografiçeskiye Oçerki*, (Rusya Devleti Tarihi: Tarihi-Biyografik Yazılar). Moskova: Knijnaya Palata Yayınları, 1994.
- Celil, Celile. *Kürt Halk Tarihinden 13 İlginç Yaprak*. İstanbul: Evrensel Basım Yayınları, 2007.
- Celil, Celile. *Kürt Aydınlanması*. İstanbul: Avesta Yayınları, 2013.
- Egiazarov, Solomon. “Erivan Kazasındaki Kürtlerin Kısa Etnografik Denemesi”. *Zapiski Kavkazskogo Otdela İmperatorskogo Russkogo Geografiçeskogo Obşçestva* (Rusya İmparatorluğu Coğrafya Topluluğu Kafkasya Bölümü Belgeleri). C. XIII. Tiflis: Kafkas Sivil Yönetim Başkanlığı Matbaası, 1891: s.1-125.
- Halfin. *19. Yüzyılda Kürdistan Üzerine Mücadeleler*. Ankara: Komal Yayınevi, 1976.
- Hosking, Geoffrey. *Rusya ve Ruslar*. Çev. Kezban Acar. İstanbul: İletişim Yayınları, 2000.
- İmanov, Vügar. “Bölüm 16”, *Orta Doğu Yıllığı*. Haz., Kemal İnat, Muhittin Ataman, Murat Yeşiltaş. İstanbul: Küre Yayınları, 2009.
- İslam Ansiklopedisi. Vladimir Minorsky. 5 cilt. İstanbul: Diyanet Vakfı Yayınları, 1967.
- Kalimullina, Firdaus. V.V. *Veliaminov-Zernov kak istorik Kasimovskogo hanstva* (Kasım Hanlığı tarihçisi olarak V.V. Veliaminov-Zernov). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kazan: Kazan Devlet Üniversitesi, 2003.
- Kemper, Michael ve Stephan Conermann (der.). *The Heritage of Soviet Oriental Studies*. London: Routledge, 2011.
- Konak, İsmet. *Kürtler ve Bolşevikler: Kürtlerin Sovyet Sistemine Entegrasyonu*. Almanya: Imperessum Yayınları, 2014.
- Kononenko, Boris İvanoviç. *Kul'tura, Tsivilizatsiya, Rossia* (Kültür, Medeniyet. Rusya). Moskova: Shchit Yayınları, 2003.
- Kreyenbroek, Philip G. ve Stefan Sperl. *Kürtler: Güncel Bir Araştırma*. Çev. Yavuz Alogan, İstanbul: Cep Kitapları, 1994.
- Kurubaş, Erol. *Başlangıcından 1960'a Değın Kürt Sorununun Uluslararası Boyutu*. Ankara: Ümit Yayıncılık, 1997.
- Lazarev, Mixail S. *Emperyalizm ve Kürt sorunu (1917-1923)*. Ankara: Öz-Ge Yayınları, 1989.
- Marr, Nicholas. “Yine Çelebi Sözlüğü Üzerine- Ön Asya'da Kürt Milliyetçiliğinin Kültürel Varlığı Sorunu». *Zapiski Vostoçnogo Otdela İmperatorskogo Russkogo Arheologiçeskogo Obşçestva* (Rusya İmparatorluk Arkeoloji Topluluğu Masası Yazıları). C. XX. Sankt-Peterburg: İmparatorluk İlimler Akademisi Matbaası, 1893: s.99-150.

- Mavrodin, Vladimir Vasilyeviç, *Pojdeniye Novoy Rossii* (Yeni Rusya'nın Doğuşu). Lenigrad: Leningrad Devlet Üniversitesi Yayınları, 1988.
- Meduşevskiy, Andrey. *Utverjdeniya Absolyutizma v Rossii: Sravnitelno-İstoriçeskoe İssledovaniye* (Rusya'da Mutlakiyetin Kuruluşu: Karşılaştırılmalı Tarihi Araştırma). Moskova: Tekst Yayınları, 1994.
- Nikitin, Bazil. *Kürtler: Sosyolojik ve Tarihi İnceleme*. İstanbul: Özgürlük Yolu Yayınları, 1976.
- Orbeli, İosif. *Folklor i bit Moksa* (Фольклор и быт Мокса, Moksi'de Folklor ve Yaşam). Moskova: Nauka, 1982.
- Saygın, Selami. *Yeni Şark Meselesi*. Ankara: Ülke Yayınları, 2003.
- Somakian, Manoug J. *Empires in Conflict: Armenia and The Great Powers: 1895-1920*. New York: Tauris Academic Studies, 1995.
- Şmurlo, Evgeniy Frantseviç. *İstoriya Rossii 862-1917* (Rusya Tarihi 862-1917). Moskova: Agraf yayınları 1997.
- Şamil, Hejare. *Serhed, Kafkasya ve Diasporada Yaşamın Adı: Sürgün ve Özlem; Knyaze İbrahim ve Kürtler*. İstanbul: Peri Yayınları, 2007.
- Şamil, Hejare. *Sovyet Kürtleri Hakkında Tarihi ve Güncel Bir İnceleme: Diaspora Kürtleri*. İstanbul: Peri Yayınları, 2005.
- Şimşir, Bilal. *Kürtçülük 1787-1923*. Ankara: Bilgi Yayınevi, 2010.
- Şimşir, Bilal. *Kürtçülük II (1924-1999)*. İstanbul: Bilgi Yayınevi, 2011.
- Taels, Herman. *Eski Sovyetler Birliği'nde Kürtler (1927-1994)*. Çev. Nadire Işık. İstanbul: Peri Yayınları, 2001.
- Yıldırım, Tuğba. *Kürt Sorunu ve Devlet: Tedip ve Tenkil (1915-1947)*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 2011.

Russia's Kurdology Studies (1787-1947)

BURCU ÖZDEMİR / AYNA ASKEROĞLU ARSLAN

Abstract: *This Ottoman Empire and Iran were in the region against to Russia which aimed to reach the Mediterranean area over Caucasus. Russia tried to progress by building close relationships with the existing ethnic nations so as to go into the borders of the both states which had a mixed ethnic structure. Therefore, Russia wanted to know Kurd nation which exists on the targeted way. This identification period which started with learning Kurdish language enables Russians to make considerable contributions to the Kurdish literature. In this relation, the institutions were established and some efforts were initiated with the name of Kurdology. Russia, in contrast to the Kurdology works of the other European countries, carried out the relevant studies under the umbrella of Academy of Sciences. The consulate and the military personals along with the civic researchers were asked for making investigations related to Kurds with the commands of Russia. The efforts started in the Russia about the Kurdology field have got continued until now, firstly by Soviet Russia, then by Russian Federation; in this way, Russia have made a lot of progress on this area. The current study examines specifically the activities of Russia regarding the Kurdology subject.*

Keywords: *Russia, Orientalism, Kurdology, Kurds, Caucassus.*



XVII-XIX. Yüzyıllarda Osmanlı Dönemi Konut Mimarisinde İç Mekân Tavan Süslemelerine Genel Bir Bakış¹

İLHAN ÖZKEÇECİ*

ozkececi@gmail.com

ORCID ID: 0000 0001 7078 3758

S. NESLİ GÜL DURUKAN**

sngul@yildiz.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-2539-5796

HAKAN ALACALI***

alacali@yildiz.edu.tr

ORCID ID: 0000-0001-5285-4612

Öz: Osmanlı Mimarisi, XIV. yüzyıldan XX. yüzyıl başlarına kadar uzanan geniş bir sürece yayılmaktadır. Türkiye Selçuklularını takiben gelen Osmanlı; Erken-Olgun (Klasik) ve Batılılaşma dönemi olmak üzere yüzyılları kapsayan zengin mimari eserler ortaya koymuştur. Mimari yapılarında sadece dış cephelerine değil iç mekân kurgusuna da önem veren Osmanlı Devleti, mimari yapılarını çeşitli malzeme ve teknikler kullanarak bezemelerle süslemiştir. Makalede, Erken-Olgun (Klasik) ve Batılılaşma dönemi ile Osmanlı sivil mimarlık unsurlarından konut mimarisi iç mekân dekorları yönünden tarihsel bir perspektifte incelenmekte olup, XVII.-XIX. yüzyıllara tarihlenen eserlerin iç mekân tasarımlarında tavan bezeme özellikleri ele alınmıştır. Çalışma kapsamında, mimari yapıların iç mekân tasarımlarındaki tavan düzenlemelerine yer verilmiş ve Köprülü Yahı, Latifoğlu Konağı, Birgi Çakıroğlu Konağı ve Kavafyan Evi incelenmiştir. Bu incelemede, makale kapsamında ele alınmış olan Osmanlı konut mimarisinin iç mekân kurgusunda daha önceki yüzyıllarda uygulanmış, bilinirliği, kaydı ve ulaşılabilirliği olan tavan düzenlemeleri göz önünde bulundurulmuştur. .

Anahtar kelimeler: XVII-XIX. Yüzyıl Osmanlı konut mimarisi, İç mekân tasarımı, Türk sanat tarihi, Bezeme, Tavan dekorasyon.

Giriş

Mimari yapıların sadece dış cephelerine değil iç mekân kurgusuna da önem veren Osmanlı, mimari yapılarını (hem dini ve askeri mimarilerini hem de sivil mimarilerini) çeşitli malzeme ve teknikler kullanarak bezemelerle süslemiştir. Osmanlı dönemi sivil mimari yapılarından olan konutlar, 17. yüzyılda erken örneklerini göstermeye başlamıştır. Doğan Kuban “Osmanlı Mimarisi” isimli kitabında, konut mimarisinin Osmanlı kültürünün 17. Yüzyıldan sonraki en özgün ve egemen yaratısı olduğunu

* Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, Sanat Bölümü.

** Arş. Gör., Yıldız Teknik Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, Sanat Bölümü.

*** Okutman, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, Sanat Bölümü.

1 Bu araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü'nce desteklenmiştir. Proje No: 2016-08-02-KAP01.

dan bahsetmektedir.² Konut mimarisinin karakteristik özelliği olan özgünlük katan ahşap kullanımı, 19. yüzyılda Batıya olan yönelimle değişmeye başlamış ve tuğla, taş gibi daha dayanıklı malzemeler yapıların bütününde kullanılmaya başlanmıştır.

Osmanlı dönemi konut mimarisinde en büyük kayıp ahşap malzemenin ömrünün sınırlı olması ve yangınların yarattığı tahrifatlardan ileri gelmektedir. Ahşap malzemenin uzun ömürlü olmaması ve doğal afetlere dayanıklı olmayışı pek çok konutun yok olup gitmesine sebep olmuştur. Bu bakımdan Türk konut mimarisi ile ilgili yapılan bu çalışma geçmişe yönelik belleğin korunarak bilinirliklerini arttırmak ve araştırmacılar için kaynak sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Osmanlı dönemi sivil mimarisi ve Türk evleri üzerine erken dönem kapsamlı çalışmalar yaparak katkı bulunanlar arasında Sedat Hakkı Eldem, Süheyl Ünver, Turgut Cansever, Cengiz Erüzün, Önder Küçükerman, Albert Gabriel ve Celal Esad Arseven gibi isimler ön plana çıkmaktadır ve bu isimlerle sınırlı kalmamaktadır. Türk konut mimarisi ile ilgili şu ana kadar yapılan bilimsel çalışmaların çoğu belli bir bölge ve yöre (Birgi, Milas, Safranbolu, Bursa, Sakarya, Kocaeli, Kayseri, Erzurum vb.) üzerine araştırmalar olup; korunması, kentsel dokudaki yeri, tarihsel gelişimi, mimari özellikleri, plan tipleri, iç mekânlarının incelenmesi ve bezemeler üzerinedir. Bahsedilen çalışma konularından farklı olarak bu makale, günümüze kadar korunabilmiş birtakım konutların iç mekânlarında tavan süslemelerine odaklanmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmaların sayısı az olmakla birlikte tavan süslemelerine ağırlık veren sadece birkaç çalışma mevcuttur.³ Herhangi bir bölge özelinde sınırlandırılmamış araştırmada, ulaşılabilir olan konutlar, Türk konut mimarisine yönelik karakteristik özellikleri taşıyanlar ve bu yönden ön plana çıkan örnekler seçilmiştir. Bunlar: İstanbul'da yer alan Köprülü Yalısı, Tokat'ta Latifoğlu Konağı, İzmir'de Birgi Çakıroğlu Konağı ve İstanbul-Bebek'te Kavafyan Evidir.

Osmanlı dönemi konut mimarisi kapsamında bu çalışmada ele alınan yapılar; konak, yalı ve evlerdir. Konaklar, köylerden ziyade daha gelişkin kasaba ve kentlere yer alan yapılardır. Konak, "genellikle bir avluyla çevrili, birkaç katlı, çok odalı, büyük ve gösterişli ev" anlamına gelmektedir.⁴ Ancak bu yapılar Şehsüvaroğlu'nun "Konak Mimarisi" isimli yazısında bahsettiği üzere Osmanlı döneminde hükümet üyelerinin ve zenginlerin oturdukları kışlık binalardır. Bu dönemde kış mevsimi konaklarda, yaz mevsimi ise yalı ve köşklere geçirilmektedir. Yalı'lar ise, "su kıyısında yapılmış, büyük görkemli evler"dir.⁵

Türk konut mimarisinin karakteristik yapısı, zemin katın taş olması ve bu katın üstünde ahşap strüktürün inşa edilmesidir. "Hayat" olarak adlandırılan avluları ile bu konutlar, alt katında mutfak, ahır ve depoları barındırmaktadır. Üst katları ise payan-

2 Doğan Kuban, *Osmanlı Mimarisi*, İstanbul: YEM Yayınevi, 2007.

3 Kemal Yıldırım ve Mehmet Lütfi Hidayetoğlu, "Geleneksel Türk Evi Ahşap Tavan Süsleme Özelliklerinin ve Yapım Tekniklerinin Çeşitliliği Üzerine Bir İnceleme" (9. *Uluslararası Geleneksel Sanatlar Sempozyumu*, İzmir, Kasım 16-18, 2006); Erhan İşler ve Rahmi Aras, "Kastamonu Merkez, Daday ve Safranbolu Geleneksel Türk Evi Tavanları", *Akdeniz Sanat Dergisi*, 6/11 (2013), s.166-180; Rahmi Aras, Mehmet Budakçı ve Murat Erbüyük, "Kütahya Merkez ve Emet İlçesi Geleneksel Türk Evi Tavanları", *Politeknik Dergisi*, 8/1 (2005), s.81-86.

4 "Konak", Türk Dil Kurumu, Erişim 2 Ocak, 2018, <http://www.tdk.gov.tr>.

5 "Yalı", Türk Dil Kurumu, Erişim 2 Ocak, 2018, <http://www.tdk.gov.tr>.

dalarla genişler ve birden çok amacı olan odalar mevcuttur.⁶ Odalar, oturma, yemek ya da misafir ağırlama yerleri olarak kullanılabilir. Tuvaletler evin dışına konumlanmaktadır. Konut mimarisine yönelik gelişmiş örneklerin İstanbul'da olduğu bilinmekte ancak günümüzde ahşabın ömründen dolayı sınırlı sayıda yapılara ulaşılabilir.⁷ Tarımsal yerlerde hayatlı ev tipolojisi görülürken İstanbul gibi tarımsal ortamdaki uzak yerlerde sofalı evler bulunmaktadır.⁸ Kuban 2007 yılında yayınlanmış "Osmanlı Mimarisi" kitabında "Hayatlı" evi, tarımsal toplumun kırsal kesimlerde gerçekleştirdiği bir konut tasarımı olarak tanımlamaktadır.⁹ Hayatlı ev, taş zemin kat üstüne ahşap strüktür ve kerpiç ahşap çatıdan oluşmaktadır. Evin avlu olan "hayat" kısmı dışa kapalı olup, yarı kapalı ve açık yaşam alanıdır. Ev tipleri ise eve ana kapıdan girildiğinde insanı karşılayan ve ortak yaşamın geçtiği ana mekân olan "sofa"ya göre değişmektedir.¹⁰ Sofasız, iç sofalı, dış sofalı, orta sofalı olmak üzere ev tipleri birbirinden ayrılmaktadır.¹¹

Bu çalışmanın odak konusu olan konutların iç mekanlarında yapılmış olan tavan bezemeleri, "sadelik içinde güzellik fikri" üzerine gerçekleştirilmiş süslemelerdir.¹² Osmanlı dönemi konut mimarisinde iç mekanlar dekore edilirken en çok tavana yoğunlaşmıştır. Ardından duvar ve dolaplar gelmektedir. Bu alanların üzerine renkli ve yaldızlı olmak sureti ile natüralist çiçek, vazo ve saksı motifleri işlenmiştir. Tavanlarda dekoratif göbekler mevcuttur. Ahşap oymacılığın yanı sıra çini ve alçı kabartmalar da yaygındır. Tavana uygulanacak motifler, evin tipine ve odanın şekline göre değişiklik göstermektedir.

Bu bağlamda makalede, XVII.-XIX. yüzyıllara tarihlenen eserlerin iç mekân tasarımlarında tavan dekorasyonları ve tavanın duvarla buluştuğu bezemeler incelenmiştir. Çalışma kapsamında, erken-klasik dönem ve batılılaşma dönemi Osmanlı iç mekân tasarımında bezemeler genel olarak ele alınmıştır. Sonuç olarak, mimari mekanların iç mekânda tavan düzenlemelerine yer verilmiş ve Köprülü Yalısı, Latifoğlu Konağı, Birgi Çakıroğlu Konağı ve Kavafyan Evi değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme, daha önceki yüzyıllarda uygulanmış, bilinirliği, kaydı ve ulaşılabilirliği olan Osmanlı konut mimarisinin iç mekân tasarımı özelliklerine göre yapılmıştır.

Erken ve Klasik Dönem Osmanlı Mimarisi İç Mekânı Tasarımında Bezemeler

Osmanlı mimari eserlerinde iç mekânların önemli bir süsleme unsuru, çinilerdir. Çini, duvarları kaplayıp süslemek için kullanılan, bir yüzü sırlı ve genellikle çiçek resimleriyle bezeli, pişmiş, balçık levha, fayans olarak tanımlanmaktadır.¹³ Çini, geleneksel Türk sanatlarından biridir. Selçuklular zamanında gelenek halini almış ve Osmanlı

6 Doğan Kuban, "Ahşap Türk Konut Mimarisi", *Sabah Ülkesi Kültür, Sanat ve Felsefe Dergisi*, (erişim 10.12.2017)

7 Kuban, *Osmanlı Mimarisi*.

8 Kuban, "Ahşap Türk Konut Mimarisi".

9 Kuban, *Osmanlı Mimarisi*.

10 Selvinaz Gülçin Bozkurt, "19. Yüzyıl Osmanlı Konut Mimarisinde İç Mekân Kurgusunun Safranbolu Evleri Örneğinde İrdelenmesi", *Journal of the Faculty of Forestry*, 62/2 (2013), s.37-70.

11 Sedat Hakkı Eldem, *Türk Evi Plan Tipleri*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, 1954, s.27-127; Selvinaz Gülçin Bozkurt, "19. Yüzyıl Osmanlı Konut", s.41-43.

12 "İstanbul Konaklarına Dair", Taha Toros Arşivi, Erişim 23 Aralık, 2017, <http://earsiv.sehir.edu.tr>.

13 "Çini", Türk Dil Kurumu, erişim 2 Ocak, 2018, <http://www.tdk.gov.tr>.

döneminde de devam etmiştir. Çiniler, taç kapılarda, kubbelerin geçiş öğelerinden birini oluşturan üçgenlerde, panolar halinde duvarlarda yer almaktadırlar.

Osmanlı mimarisinde uzun bir dönem uygulanan ve çok çeşitli uygulamalarıyla karşılaştığımız çini bezeme ilk olarak, Doğu'dan gelen sanatçıların getirdiği Selçuk teknikleriyle yapılmıştır.¹⁴ XVI. yüzyılın ikinci yarısı çini bezemeler için parlak bir dönemdir. Osmanlı mimari bezemesinde, erken ve klasik dönemde iç ve dış mekânlarda yaygın olarak çininin kullanıldığı bilinmektedir. Sinan'dan önceki döneme konumlanan erken Osmanlı mimarisinde çini dışında sırlı malzeme, mukarnas -geometrik bir bezeme çeşidi- ve daha çok strüktürel tezyini bir motif olan Türk üçgenleri de -kare planlı bir yapının üstüne kubbenin oturtulabilmesini sağlayan bir geçiş öğesi- mekânlara uygulanmıştır. Mukarnas, mimarlıkta yaygın olarak kullanılmaktadır. Taç kapı, mihrap, niş, şerefe, örtü, örtüye geçiş, sütun başlığı, sütun kaidesi, korniş ve köşelerde mukarnas bezemeden yararlanılmıştır.¹⁵ Klasik mimaride yüzyıllardır kullanılan mukarnas (stalaktit) öğesi iç mekânda üçüncü boyuta dikkat çekecek önemli figürdür. Bu figürün sadeleştirilmiş birimleriyle oluşturulan tek ve çift yüzey (tek bir duvar veya duvar ve tavan yüzeyine yapılacak planlamalar) uygulamaları iç mekânda meydana getirdiği ışık-gölge oyunları ile çok daha farklı etkiler oluşturmaktadır.

Bir başka iç mekân süslemesi de ahşap işçiliğidir. Kapı ve pencere kanatları, ahşap camilerde sütun başlıkları, kiriş ve konsollar, geleneksel ağaç işleme sanatın mimaride görülen kullanımlarıdır.¹⁶ Osmanlı mimari tasarımında, erken dönem öncesinde kullanılan, erken dönem sonrasında nadiren uygulanan ve klasik dönemde yok olmaya yüz tutmuş taş oyma süslemesi ve taç kapı motifleri de bir dönem yer etmiş diğer bezemelerdir.¹⁷ Bu konuda şunu da belirtmek gerekmektedir; Osmanlı mimarisinde yapıların tanımlanmasında, bezeme kuralları ve tasarımlarının ifade edilmesinde yeterli düzeyde belge bugüne ulaşamamıştır.¹⁸ Diğer taraftan dekor açısından Türk sanatında çok farklı etütler yapılmış olmasına rağmen bugün halen akademik literatürde detaylı, derin analizler gerektiren çalışmalar pek az bulunmaktadır.

Osmanlı dönemi ön plana çıkan mimari yapılar, dini yerler mabetlerdir. Cami, mescit, medrese, bimarhane, darüşşifa, türbe ve tekkeler gibi... Bu yapıların içinde çeşitli geometrik süslemeler, kalem işleri ve mukarnaslar görülmektedir. Yapı eğer sade ise veya önemli bir eser değilse, alt bölümlerde genellikle iç süsleme, mevcut değildir. Çinili yapılarda ise alttan takriben iki-üç metrelik bir kısım çiniyle kaplıdır. Diğer kısmı içinse süsleme, eğer varsa, genelde kalem işidir. Bazen malakâri de görülmektedir. Cami gibi büyük yapılarda, insan elinin uzanamadığı yükseklikteki bütün iç yüzeylerin süslenmesinde kalem işleri tercih edilmiştir. Alt bölümlerde ise kalem işinin yerini çini, sıvasız taş yüzey almıştır. Bunun nedeni, kalem işinin dış etkenlerden kolaylıkla zarar görmesidir. Çini daha çok alt bölümlerde yer almak-

14 Kuban, *Osmanlı Mimarisi*, s.441.

15 Ayla Ödekan, "Mukarnas Bezeme", *Mimarbaşı Koca Sinan: Yaşadığı Çağ ve Eserleri*, 1, (1988), s.475.

16 Semra Ögel, "Yaşam Biçiminden Süslemesine Anadolu'nun Selçuklu Çehresi", *Türkiyemiz-Kültür ve Sanat Dergisi*, 59 (1989), s.10.

17 Kuban, *Osmanlı Mimarisi*, s.237.

18 Kuban, *Osmanlı Mimarisi*, s.23.

la birlikte, üst bölümlerde de kalem işinin alternatifidir. Üst yapı yanı sıra, birçok mahfil (toplantı yeri) tavanında da çeşitli malzeme üzerinde renkli nakışlar yer verilmektedir. Kalem işinin ömrü, üzerine işlendiği yüzeyin ömrüyle doğrudan ilişkilidir. Yapılarda meydana gelen çatlamlar, rutubet ve nem gibi bazı tesirler kalem işleri üzerinde olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Kalem işi kuru sıva üzerine uygulandığından, örtü sistemine iyi bakılmayan yapılarda dökülmese bile solmakta ve bozulmaktadır.¹⁹

Süslemede başvurulan en yaygın sistem, mozaik veya döşeme çini kullanımınıdır. Üstü desen yapılarak çizilip hazırlanan çini döşemeler fırınlanarak çok gelişmiş bir dekor şekli elde edilmektedir. Taş süsleme ise bilhassa avlu taş kapıları ile portallerde kendini göstermektedir.

Klasik Osmanlı devri mimarisine baktığımızda Mimar Sinan'ın inşa sistemi, renkli taştan kemerlerden oluşmaktadır. Geniş kemerlerde, sade bordürler ya da yazı frizleri bulunmaktadır. Kalem işlerinin, mimari elemanların sınırlarını belirlemede kullanıldığı görülmektedir. Kubbe ortasında genellikle dairevi istifli bir yazı yer almaktadır.²⁰

Kalem işi tezyinat uzun yıllar işlerliğini korumuş ve mimari eserlerin pek çok kısımları bu tarz süsleme ile tezyin edilmiştir. XIX. yüzyıldan başlayarak kalem işlerinin yerini duvar resmi niteliğindeki süslemeler almaya başlamıştır. Yapılar genellikle kalem işi değil yağlıboya ile bezenmiştir. Örneğin, Merzifon'daki Kara Mustafa Paşa Külliyesi'nin avlusundaki şadırvanın kubbe içinde, kalem işini andıran teknik kullanılmıştır (Şekil 1).



Şekil 1: "Kara Mustafa Paşa Külliyesi, Merzifon, Amasya", Amasya İl Kültür ve Turizm Bakanlığı, son güncelleme 2 Ocak, 2018, www.kulturportali.gov.tr.

Şadırvanın kubbesinde büyük bir İstanbul panoraması bulunmaktadır. Resimler 1875 tarihli ve Zileli Emin imzalıdır.²¹

Batılılaşma Dönemi Osmanlı Mimarisi İç Mekân Tasarımında Bezemeler

XVIII. yüzyıl başlarında Avrupa ile yapılan temaslarda meydana gelen etkileşimler yeni bir dönemin habercisi olmuştur. Bu dönemde motif yapıları farklı anlayışlara göre şekillenmiştir. Kitap resminin zamanla (cazibesini yitirdiği) değişik bir resim

19 Osmanlı Ansiklopedisi XI, Yıldız Demiriz, Ankara: Yeni Türkiye, 1999, "Osmanlı Kalem İşleri" maddesi.

20 Osmanlı Ansiklopedisi XI, "Osmanlı Kalem İşleri" maddesi.

21 Osmanlı Ansiklopedisi XI, "Osmanlı Kalem İşleri" maddesi.

anlayışına doğru dönüştüğü gözlemlenir. İç mekânlarda yer alan duvar resimleri bu anlayışın yansımasıdır.

İlk Batı tesirleri Sultan III. Ahmed (1703 – 1730) zamanında kendisini belli etmiştir. Osmanlı – Türk sanatının klasik bölümünde her şeyi inceden inceye nispetlere bağlamış ve çeşitli elemanları çok hassas ölçüler ile kullanmış sanatın, bu geçiş safhası içinde artık dışarıdan gelen tesirler yeni biçimlere bürünmeye başladığı görülmektedir. Çağımızın bir Türk tarihçisi Ahmed Refik (1887 – 1937) bu geçiş devrini, Türk medeniyet tarihindeki özel durumundan dolayı “Lâle devri” olarak adlandırmıştır. Bunun başlıca sebebi de bu yıllarda yaşantının önemli bir kısmının lâleler ile süslü bahçelerde geçmesi ve bu çiçeğin âdetâ bu yılların kültürünün bir sembolü haline gelmiş olmasıdır.²² Bu döneme kadar soyut süsleme unsurlarına dayanan dekorasyon anlayışı batı etkili unsurlarla değişmeye başlamıştır. Batı sanatının Barok, Ampir, Rokoko gibi akımlarından etkilenen Türk tezyini sanatları mimari yapılarda da görülmeye başlanmıştır. Başta taş, mermer malzemeler olmak üzere, maden, ahşap, kalem işi ve diğer alanlarda kendine yer bulan bu batı etkili tezyinat anlayışı yeni bir uygulamaya da ev sahipliği yapmıştır; “duvar resmi”.

Duvar resmi, XVIII. yüzyıldan itibaren intikal eden Avrupa resmi uygulamalarına paralel olarak dini ve din dışı mekânlarda uygulanmaya başlanmıştır. Bu resimler yağlıboya tablolar gibi muhtelif tonların verdiği derinlik ve gölge anlayışı ile yapıldığı gibi çizgilerle ana teması oluşturulan kompozisyonların düz renklerle boyanması şeklinde de yorumlanmıştır. Duvar resimleri önce İstanbul’da saray çevresinde, daha sonra da Anadolu’da Türk mimari süslemesinde yeni bir tür olarak ortaya çıkmıştır. Ödemiş-Birgi Çakırağa Konağı, Milas Bahaddin Ağa Konağı, Bursa- Yenişehir Şemaki Evi, Elâzığ-Harpur Bir Havuz Baş Köşkü, Yozgat Nizamoğlu Evi bu tür duvar resimlerine sahip eserlerden yalnızca birkaçıdır.²³



Şekil 2: Yenişehir Şemaki Evi, Duvar Resmi, Bursa. Kaynak: Deniz Demirarslan, “19. Yüzyıl Türk Sivil Mimarisinde Duvar Resmi Estetiği ve İstanbul Teması”, *Mimarlık ve Yaşam Dergisi*, 1/1 (2016), 118.

Bursa’daki Yenişehir Şemaki Evi içinde yer alan duvar resminde Haliç tasvir edilmektedir (Şekil 2). Resmin, 19. yüzyılın sonlarında yapıldığı tahmin edilmektedir.²⁴

22 Semavi Eyice, *Yüzyılda Türk Sanatı ve Türk Mimarisinde Avrupa Neo-Klâsik Üslûbu, Sanat Tarihi Yılığ IX – X, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sanat Tarihi Enstitüsü 1979-80*, İstanbul: Edebiyat Fakültesi Matbaası, 1981, s.164.

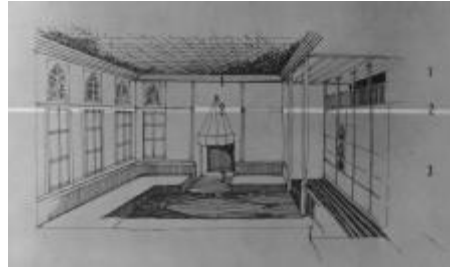
23 Ersoy, “19.Yüzyıl’da Tokat”, s. 4.

24 Deniz Demirarslan, “19. Yüzyıl Türk Sivil Mimarisinde Duvar Resmi Estetiği ve İstanbul Teması”, *Mimarlık ve*

Türk Evi

Türk evinin en önemli ve birçok açıdan değerli özelliği ahşap olmasıdır. Ancak ahşabın korunma açısından güçsüzlüğü devamlılığına engel teşkil etmiştir. Bir süre sonra ilk evler yıpranmadan ve yangından yok olmaya başlamışlardır.

Türk evlerinin süslenmesi dini abidelerin süslemesinden çok farklıdır. Bu daha cana yakındır ve dini abidelerinki kadar ciddi ve ağırbaşlı değildir. Evlerde en çok süslenen kısımlar, tavan, dolapların kanatları gibi ahşap kısımlardır. Tavanlarda üsluplaşmış birtakım çiçekler kullanılmaktadır. Bu tavanlar, genellikle, tahtaların bitişme yerlerini örten birtakım çıtalarla küçük kareler halinde bölünmüştür. Genellikle bu çıtalar kırmızıya, zemin de yeşile boyanmıştır. Çoğu zaman, tavanın orta kısmı bu çıtalarla, altıgen veya sekizgen biçimler meydana getiren geometrik şekiller halinde bölünmüştür. Tokat'ta Latifoğlu Konağı ya da İzmir'deki Birgi Çakırağa konağında olduğu gibi... (Ayrıntılı görseller için bakınız: Şekil 6 ve 8). Tavanların bölmeleri ve kenarları elyazmalarının tezhiplerini andıran renkli, yıldızlı çiçek motifleriyle ve itina ile süslenmiştir. Çoğu zaman, ince bir şekilde işlenen orta kısma göbek adı verilir. Bu tavanların bazılarında Barok ve Ampir gibi, daha yakın devirlere ait birtakım motifler görürüz.²⁵ Çok zengin süsleme planlarına sahip olan ahşap ev ve konakların süslemeleri zengin dekorasyonları ihtiva etmektedir. Odaların duvarları muhtelif dolaplarla tanzim edilmekte, yer yer belirlenen panolara çeşitli süsleme kompozisyonları tatbik edilmektedir. Tavanlarda uygulanan geometrik tanzimlerin beraberinde ihtişamlı göbekler de yer almaktadır.



Şekil 3: Türk Evinde Oda Düzeni. Kaynak: Önder Küçükerman, *Anadolu'daki Geleneksel Türk Evinde Mekân Organizasyonu Açısından Odalar*. İstanbul: Apa Ofset Basım Evi, 1973, 42.

Lale devrinde Türk evi odaları klasik bir düzende tasarlanmıştır (Şekil 3). Lale devrinin en karakteristik motifi olan saksı, vazo içinden yükselen natüralist çiçek ve meyve motifleri ile çok renkli alçı kabartmalar bu dönemin ortak figürleri olarak seçilebilmektedir. Bu süslemeler, İstanbul Köprülü yalısında ahşap üzerine düz sahtılı olarak görülürken Amucazade Köprülü Hüseyin Paşa Yalı Köşkünde (1699) ise mermere oyulmuş olarak görülmektedir.²⁶ Cepheler, çoğu zaman panolarla bölünmüştür. Cephelerde, bordür şeklindeki friz olarak bazen çini ile işlenmiş birtakım yazılar, kitabeler bulunmaktadır. Kornişler, parmaklıklar, mukarnaslar da çiniden yapılmıştır. Mermer pek az kullanılmıştır. Binaların içi, çinilerle ve alçı oymalarla

Yaşam Dergisi, 1/1 (2016), s.117.

25 Celal Esad Arseven, *Türk Sanatı*, İstanbul: Cem Yayınevi, 1973, s.115-116.

26 Tayla, "Mudanya Evleri", s.3.

bezenmiştir.²⁷ Pencereleler, alçıdan bir çerçeve içine yerleştirilip, tezyini motiflerden oluşmuş rengârenk küçük camlarla süslenmiştir. Binaların iç ve dış süslemesini gerçekçilikle tasvir eden minyatürlerin, çoğu bugün harap bir halde bulunan o zamanki Türk binalarının süslemeleri hakkında fikir vermektedir.²⁸

Konut Mimarisinde Tavan Süslemeleri

Osmanlı mimarisinde geleneksel konut mimarisinin plan tipleri ve iç mekanları ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak Tavan süslemeleri ile ilgili ayrıntılı çalışmalar az sayıdadır. Bu eksiklikten yola çıkılarak hazırlanmış olan çalışmada tavan süslemelerine açıklık getirilmeye çalışılmış ve belirli örnekler üzerinden incelenmiştir.

Osmanlı mimarisinde konutların özellikle tavan süslemelerine ağırlık verilmiştir. Bu süslemeler evlere ve odalara göre değişiklik göstermektedir. Tavanlar, ahşap kirişleme üzerine, tahta kaplanarak yapılmaktadır.²⁹ Üzerine oluşturulmak istenen dekora göre motifler işlenmektedir. Göbekli ve göbeksiz tavanlar mevcuttur. Şuana kadar yapılmış olan çalışmalarda tavan yapım yöntemleri 4 gruba ayrılmıştır. Bunlar; ters tavan (süslemesiz, mertekli), düz tavan (süslemeli ya da süslemesiz, düz yüzey), tekne tavan (süslemeli, pervazlı) ve kırlangıç örtü (dikdörtgen kesitli ahşap kirişlerin köşegen yerleştirilmesi) olarak ayrılmaktadır.³⁰

Süsleme yapım teknikleri ise Çıtakari, Kündekari, Kalemîşi, Eğmeçli Ahşap İşi, Oyma ve Boyama tekniğidir.³¹ Yapım teknikleri ile ilgili genel bir gruplandırma yapmak güç olmakla birlikte yukarıdaki gruplamalarla kısıtlamak mümkün gözükmemektedir. Bazı tavanlarda birkaç teknik bir arada kullanılabilir. Süsleme yapım tekniklerinden biri olan Çıtakari (Çubuklu, şişhane) tavan süslemesinde dekoratif form, çita ve bordür tahtaları ile oluşturulmaktadır. Düz zemin üstüne farklı formlardaki tahtalar yapıştırılmakta ya da çakılmaktadır. Bebek Kavafyan evi, buna uygun bir örnektir. Tavan kısmı, baklavalı çitalarla dekore edilmiştir (Şekil 10). Bu teknikteki süslemeler Türk evlerinde yaygın olarak görülmektedir. Kündekari; üçgen, kare, yıldız, beşgen, altıgen formlarında olan, küçük ölçülü parçaların birbirine geçmeleri ile ortaya çıkan bir tekniktir. Özenli ve sabırlı bir çalışma gerektirmektedir. İzmir'deki Birgi Çakırağa konağı tavanı buna örnek teşkil etmekle birlikte, konakta sadece tavan değil kapı ve minberi de kündekari tekniği ile bezenmiştir (Şekil 8). Oyma tekniği, yüzey üzerine farklı derinlikler oluşturan oymaların yapılması ile motiflerin yerleştirilmesi ya da ortaya çıkarılması şeklindedir. Aplike de bir oyma tekniğidir. Aplike, belli bir motifin etrafının yontularak biçimlendirilmesi ve formun ortaya çıkarılmasıdır. Motif yüzey üzerine ya yapıştırılır ya da yüzeyde ortaya çıkarılmaktadır. Boyama tekniği, aşı boyası ile çeşitli renklerde ve şekillerde oluşturulan bezemelerdir. Eğmeçli ahşap işi, bükülmüş ince ahşap levhaların bir araya getirilmesi ile oluşturulan sistemlerdir ve genellikle göbeklerde uygulanmaktadır. Son olarak Kalemîşi, alçı ve ahşap kaplama üzerine yapılan aşı boyası ile renklendirilen ve şekiller verilen bir

27 Arseven, *Türk Sanatı*, s.40.

28 Arseven, *Türk Sanatı*, s.40.

29 Bozkurt, "19. Yüzyıl Osmanlı Konut", s.50.

30 Yıldırım ve Hidayetoğlu, "Geleneksel Türk Evi".

31 Bozkurt, "19. Yüzyıl Osmanlı Konut", 50; Yıldırım ve Hidayetoğlu, "Geleneksel Türk Evi", s.335-339.

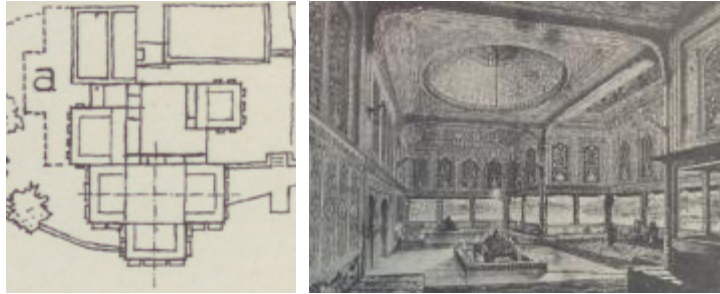
bezemedir.³² Bu tekniğe en uygun örnekler, İstanbul'daki Amucazade Hüseyin Paşa, Köprülü yalısı (Şekil 5) ve Tokat'taki Latifoğlu konağıdır (Şekil 8).

18. yüzyıl'da Avrupa akımlarının etkisiyle bir kurdeleyle bağlanıp buket yapılan ve vazoya içine konulan "S" ve "C" kıvrımlı çiçek dalları ve değişik kaplara yerleştirilen meyve resimleri yapılmışken, 19. yüzyıla gelindiğinde tüm bu desen kompozisyonları yerini etraflarında tüm yüzeyi kaplayan çiçek motifleri olan madalyon içindeki resim ve armalara bırakmıştır.³³

XVII.-XIX. Yüzyıllarda İç Mekân Tavan Süslemelerine Örnek İncelemeler

Köprülü Yalısı (Amucazade Hüseyin Paşa) Tavan Süslemeleri

XVII. yüzyıl sonlarına tarihlenen Amucazade Yalısı İstanbul'un en eski tarihli ahşap evi olarak bilinmektedir. Amucazade Hüseyin Paşa, İkinci Sultan Mustafa devri sadrazamlarındandır.³⁴ Günümüzde sadece divanhane kalmış olan yalı, 1699 yılında yapılmıştır.³⁵ T şeklindeki üç eyvanın meydana getirmiş olduğu yapıda merkezi kare mekânın üstünde yer alan kubbe ile ön plana çıkmaktadır (Şekil 4). Divanhane, batıya yönelen ve eliböğründelerle desteklenen yapısıyla denize doğru uzanan bir şekilde planlanmıştır. Bina'nın dış kısmı sade iç kısmı ise bezemelerle donatılmıştır. Divanhane, Osmanlı mimarisinin oldukça erken devrinin bir temsilcisi olup, ahşap Türk evi formunun temel formuna örnek teşkil etmektedir.



Şekil 4: Köprülü Yalısı Plan Tipi, (Solda). Kaynak: Ünver ve Eldem, *Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı*.

Şekil 5: 19.yy. Ortalarına Ait Köprülü Yalısı Lattenacci'nin Yalının İçine Ait Gravürü, (Sağda). Kaynak: Ünver ve Eldem, *Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı*.

Köşk odasının üç tarafını çeviren pencereler mukarnaslı bir silme üzerine oturan bir raf ile örtülmüştür (Şekil 5).³⁶ Oda duvarları oymalı ve altın yaldızlı kirislerle bölünmüş çiçekli panolarla dekore edilmiştir. Binanın en önemli özelliklerinden birisi de bu panoların hemen alt kısmında denizi ve karşı kıyıları bütün yönlerden görebilen bir dizi pencerenin bulunmasıdır (Şekil 5). Odadaki panolar, lale ve karanfil desenleriyle süslenmiştir. Oda içi tamamıyla ahşap kaplama ve nakışlıdır. Sadece kapı ve dolap cephesi tel ve fildişi kakma ve boyasızdır. Köprülü yalısı, mukarnas silmeleri ve

32 Bozkurt, "19. Yüzyıl Osmanlı Konut", 50; Yıldırım ve Hidayetoğlu, "Geleneksel Türk Evi", s.335-339.

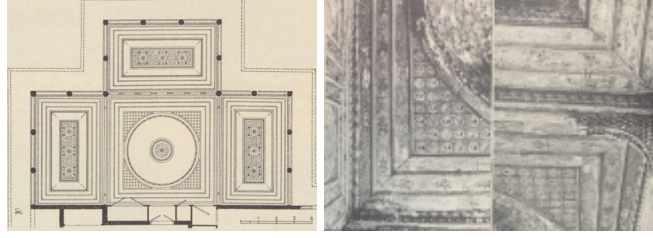
33 B. Kahraman, "Geleneksel Türk Odasında Ahşap İç Mimari Elemanları", Yüksek Lisans Tezi, M.S.G.S.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997.

34 Süheyl Ünver ve Sedat Hakkı Eldem, *Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı*, İstanbul: Kâğıt ve Basım İşleri AŞ, 1970.

35 Hidayet Arslan, "Boğaziçi'nde 18. Yüzyıldan Kalma Bir İstanbul Evinin Durumu Hakkında Sanat Tarihi Bağlamında Yeni Değerlendirmeler", *METU*, 31/1 (2014), s.106.

36 Ünver ve Eldem, *Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı*.

çıtalar gibi mimarî taksimat altın varak kaplı veya tezhiplidir.³⁷ Oda ortasında, havuz ve fiiskiye yer almaktadır.



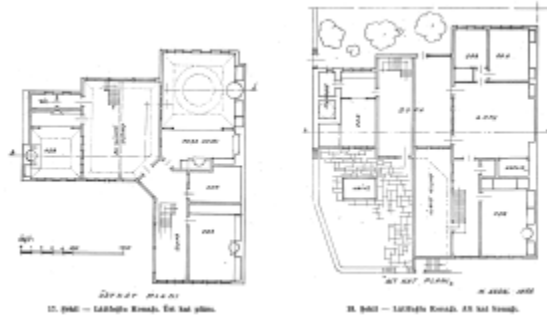
Şekil 6: Köprülü Yalısı Tavan Rölövesi, (Solda). Kaynak: Ünver ve Eldem, *Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı*.

Şekil 7: Köprülü Yalısı Tavan Görünümü, (Sağda). Kaynak: Ünver ve Eldem, *Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı*.

Keten bezi ile kaplı ahşap kubbeler boya ve altın yıldızla süslenmiştir. Tavandan as-kılar ve tavan ortasından avize sarkmaktadır. İç mekânda kalemişi, yaygın bir beze-medir. Tavan, alçı ve ahşap kaplama üzerine yapılan aş boyası ile renklendirilmiş ve şekillendirilmiştir. Tavan ve pencere üzerlerinde Türk vazolu buket resim ve nakışla-rı yer almaktadır. Tavanlar birbirinden burmalı paşalarla ayrılmış üç çerçeve ile çev-rilmiş, ortada kalan kısımları orta şahında kubbe, kanatlarda aynalı teknelerle örtül-müştür. Kubbe ve teknelerin göbekleri hurda perçin tarzında geometrik taksimat ve mukarnaslı sarkma topuzlarla süslenmiştir. Orta kubbe ile çerçeveler arasında kalan üçgenler ince şişlerle birer gül resmiyle süslü karelere bezenmiştir (Şekil 6-7).³⁸

Latifoğlu Konağı Tavan Süslemeleri

Tokat'ın eski evleri, geleneksel Türk evi özelliklerini taşımaktadır. Evlerde, sofaya (hol) fazlasıyla önem verilmektedir ve genellikle evlerin üst katlarında yer almak-tadır. Dolap, raf, sergen, şerbetlik ve tavan gibi kısımlarda ahşap üzerine oymacılık yaygındır.³⁹ XIX. yüzyıla tarihlendiği iddia edilen Tokat Latifoğlu Konağı, konut mi-marisinin özelliklerini yansıtan ve günümüzde müze-ev olarak işlev gören önemli yapılardan biridir.⁴⁰ Tokat'ta bulunan Latifoğlu Konağı'nın planı L şeklindedir (Şekil 8).



Şekil 8: Latifoğlu Konağı Rolöve. Kaynak: Akok, "Tokat Şehrinin Eski Evleri", 145.

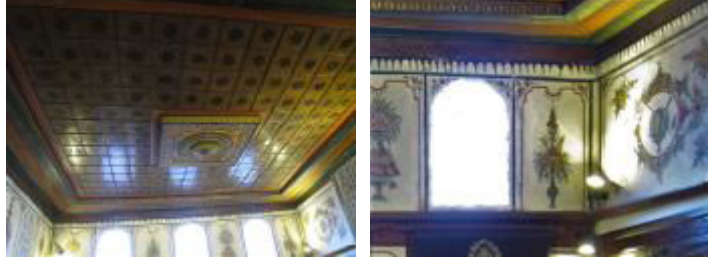
37 Ünver ve Eldem, *Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı*.

38 Ünver ve Eldem, *Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı*.

39 Mahmut Akok, "Tokat Şehrinin Eski Evleri", *AÜ İlahiyat Fakültesi Yıllık Araştırmalar Dergisi*, 2 (1958), s.129-131.

40 Mutlu Özgen, Tokat Latifoğlu Konağı, *Vakıflar Dergisi*, 30 (2007), s.487.

İki katlı bir konaktır, kalem işi ve alçı malzemeyle bezenmiştir.⁴¹ Konak'ta sofa evin hem alt katında hem de üst katında yer almaktadır. Alt kattaki sofa birçok odayı birbirine bağlamakta ve bir de hamam daresi yer almaktadır. Üst katta, sofa yine aynı şekilde odaları birbirine bağlayan merkez konumundadır. Konağın iç tasarımı Türk evine uygun karakterdedir. Yine ahşap işlemeciliği, duvar kaplamaları, alçı şömine-ler ve ampir üslupta bezemeli pencereler yer almaktadır (Şekil 10).⁴²



Şekil 9: Latifoğlu Konağında Bir Odanın Tavan Görünümü, (Solda), Fotoğraf: Prof. İlhan Özkeçeci.

Şekil 10: Latifoğlu Konağından Bir Odanın Duvar Detayı, (Sağda), Fotoğraf: Prof. İlhan Özkeçeci.

Ev içi tasarımlarında, tavan kaplamacılığı ön plana çıkmaktadır. Tavanda, kalemişi ve alçı bezemelerin uygulandığı görülmektedir (Şekil 9). Latifoğlu konağı, orta kısmında göbek olan tavan üzerine uygulanmış bezemeleriyle klasik Türk süsleme özelliklerini yansıtmaktadır. Konağın baş odasının tavanı, dıştan kare içten daire formundaki bordür ile sınırlandırılmıştır. Orta kısımda, tavan göbeği sarkmaktadır (Şekil 11). Yine konaktaki bir başka oda da, çıta ve bordür tahtalarından oluşan çıtakari tekniği kullanılmıştır.⁴³



Şekil 11: Latifoğlu Konağı Baş Oda Tavanından Görünüm. Kaynak: Çal, Tokat Evleri, 13.

Latifoğlu konağında, incelenen görsellerden de anlaşılacağı üzere sadece bir teknik konağın bütününe hâkim değildir. Konağın odalarında çıtakari ve kalemişi teknikleri gibi birbirlerinden farklı tavan süslemeleri kullanılmıştır.

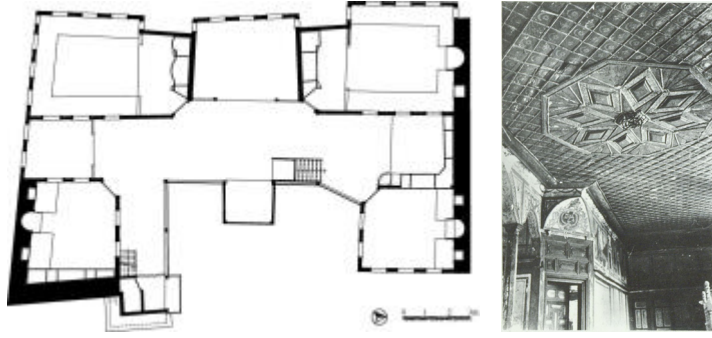
41 Halit Çal, Tokat Evleri, Ankara: Turizm ve Kültür Bakanlığı, 1998, s.11.

42 Akok, "Tokat Şehrinin Eski Evleri", s.144.

43 Çal, Tokat Evleri, s.11.

Birgi Çakırağa Konağı Tavan Süslemeleri

Birgi Çakırağa konağı, estetik yönden zengin veriler sunmakta ve dönemin eğilimleri hakkında bilgi vermektedir. Ana bölüme göre konak, dış sofalı plân tipinde, U şemasında inşa edilmiştir (Şekil 12). XVIII. yüzyıl sonu ve XIX. Yüzyıl başında yapılmış olan İzmir'deki Birgi Çakırağa Konağı'nın zemin katı üstünde iki katı daha olup, ikinci kat hem mimari düzeni hem de süslemeleriyle en zengin uygulamaların görüldüğü yerdir (Şekil 13).⁴⁴ İki tane köşk odası vardır. Bunlarla sıra odalar arasında eyvancıklar, iki yan oda arasında da büyük bir eyvan bulunmaktadır.⁴⁵ İç ve dış duvarlarında, barok ile ampir karışımı bir dekor kullanılmıştır.⁴⁶



Şekil 12: "Birgi Çakırağa Konağı Planı", *Discover Islamic Art*, erişim 2 Ocak, 2018, (Solda), <http://www.discoverislamicart.org>.

Şekil 13: Birgi Çakırağa Konağı Üst Kat Sofasının Tavanından Görünüm, (Sağda), Kaynak: Sedat Hakkı Eldem, *Röleve II, Birgi Çakırağa Konağı*, İstanbul: D.G.S.A., 1977.

Birgi Çakırağa konağı tavanlarında dekor için, kalemişi, künde-kari, oyma ve boyama teknikleri kullanılmıştır (Şekil 13-14-15). İzmir'deki Birgi Çakırağa konağının sadece tavan değil kapı ve minberi de künde-kari tekniği ile bezenmiştir. Konağın, üst katında ahşap tavanlarda, çitalarla bölünmüş geometrik panoların içlerine ay, yıldız, çiçek, meyve gibi çeşitli motifler resimlenmiştir.



Şekil 14: Birgi Çakırağa Konağı İç Mekan Tasarımında Tavan Bezemesi, (Solda), Kaynak: Kuban, Kuban, *Osmanlı Mimarisi*, 479.

Şekil 15: Birgi Çakırağa Konağı Manzara Tasviri, (Sağda), Kaynak: Kuban, Kuban, *Osmanlı Mimarisi*, 479.

Konağın dış cepesinde çeşitli kartuşlar, natüralist diyebileceğimiz çiçekli vazolar, gırlantlar ve perdeler gibi batılı nitelikte motiflerden oluşan boyalı bezemeler mev-

44 Rahmi Hüseyin Ünal, *Birgi: Tarihi, Tarihi Coğrafyası ve Türk Dönemi Anıtları*, Ankara: Kültür Bakanlığı, 2001; Rüşan Arık, *Batılılaşma Dönemi Anadolu Tasvir Sanatı*, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayını, 1989, s.71-72; Kuban, *Osmanlı Mimarisi*, s.478

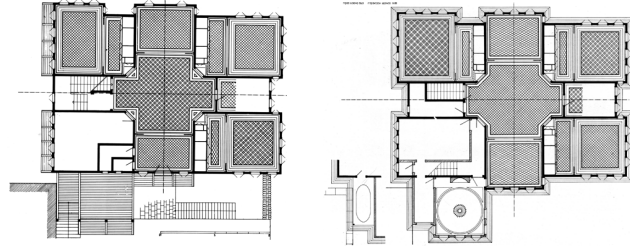
45 Arık, *Batılılaşma Dönemi Anadolu Tasvir Sanatı*, s.71-72.

46 Eldem, *Röleve II, Birgi Çakırağa Konağı*.

cuttur. Konağın ikinci katı, geniş salonu, yüksek ve süslü tavanı, odalardaki Barok motiflerle süslü duvarlarıyla ile dikkat çekmektedir. Bu kattaki kışlık odasının barok duvar süsleri arasında yer alan bir manzara tasviri, geç dönem Türk resim sanatının en ilgi çekici örneklerinden biridir (Şekil 15).⁴⁷ Tam minyatür geleneğinin kitap resminde terkedilmeye yüz tuttuğu sıralarda, XVIII. yüzyılın son çeyreğinde, I. Abdülhamid ve III. Selim zamanında, İstanbul’da ve eş zamanlı olarak Anadolu’da Türk mimari süslemesinde yepyeni bir tür olarak duvar resimleri ortaya çıkmıştır.⁴⁸ Anadolu’da gördüğümüz duvar resimlerinin hepsi de hemen hemen aynı teknik ve malzemeyle yapılmıştır. Bunlar Batılı ve lügat anlamıyla “fresko” değil; “kalem-işi” nakış tarzında işlenen bezemelerdir. Yalnız bir tanesi duvar resimleri için pek aykırı bir teknikle meydana getirilmiştir: Ali Miralaygil (1861-1939), havuz başındaki “Harput” manzarasını karakalem ile işlemiştir.⁴⁹

Bebek Kavafyan Evi Tavan Süslemeleri

Kavafyan Evi, Bebek semtinin ilk iskâna açıldığı Lâle Devri’nden yirmi sene sonra inşa edilmiş ve Boğaziçi’nin köy içi mimari kültürüne öncülük etmiştir.⁵⁰ Bebek, III. Ahmed’in Sadrazamı İbrahim Paşa tarafından yeniden imar ettirilmiş ve o dönemde Rum, Ermeni, Yahudi ve Türk evleri yaptırılmıştır. XVIII. yüzyıldan günümüze kadar varlığını sürdürmeyi başarmıştır. 225 yıllık (1975’lerde) geçmişi olan bir İstanbul evidir. Kavafyan evi kubbe, tavan, yüklük resim ve nakışlarıyla ön plana çıkmaktadır. Boğaziçi evlerinin çoğu gibi meyilli bir araziye oturtulmuş, setli bir bahçeye sahip olan ev, iki sokağın birleştiği bir köşede taştan örülmüş bir kaide üzerine konumlanmaktadır.



Şekil 16: Kavafyan Evi. Orta Kat Planı, (Solda). Kaynak: Sedat Hakkı Eldem, *Türk Evi Osmanlı Dönemi*, İstanbul: TAÇ Vakfı, 1984, 178.

Şekil 17: Kavafyan Evi. Üst Kat Planı, (Sağda). Kaynak: Eldem, *Türk Evi Osmanlı Dönemi*, 179.

Ev plan itibarıyla iki eyvanlı, orta sofalı Türk evi tipinin bir örneğidir (Şekil 16-17). Her iki katın orta kısımlarında merkezi sofa ve bunun etrafında dört yönde gelişen (haçvari) mekân planı geleneksel Türk konut mimarisinin özelliklerini taşımaktadır.⁵¹ Üst kat çıkmaları eliböğründeler (payandalar) ile desteklenmektedir.⁵² Evin,

47 Arık, *Batılılaşma Dönemi Anadolu Tasvir Sanatı*, s.86.

48 Arık, *Batılılaşma Dönemi Anadolu Tasvir Sanatı*, s.23.

49 Arık, *Batılılaşma Dönemi Anadolu Tasvir Sanatı*, s.140.

50 Arslan, “Boğaziçi’nde 18. Yüzyıldan Kalma Bir İstanbul Evinin Durumu”, s.99.

51 Emel Esin, *Türk Kozmolojisine Giriş*, İstanbul: Kabalcı Yayınları, 2001, s.48-49.

52 Nurhan Atasoy, *I. Sultan Mahmud Devrinden Bir Abide Ev, Sanat Tarihi Yıllığı VI, 1974-1975*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sanat Tarihi Enstitüsü Yayını, 1976, s.24.

harem kapısından çok geniş bir sofaya girilmektedir. Sofanın orta kısmı incecik sütunların üstündeki Bursa kemerleriyle ayrılmıştır.⁵³

Evin tavan kısımları, çitakari (çubuklu, şişhane) tekniği ile süslenmiştir. Tavan süslemesi baklava şeklinde olup, çita ve bordür tahtaları ile oluşturulmuştur. Süslemeler, evin her iki katında mekânın önemine göre çift veya tek çitalı olarak düzenlenmiştir (Şekil 18-19-20).



Şekil 18: Kavafyan Evi, Üst Kat, Kuzey Eyvanı, (Solda). Kaynak: Arslan, “Boğaziçi’nde 18. Yüzyıldan Kalma Bir İstanbul Evinin Durumu”, 103.

Şekil 19: Kavafyan Evi, Üst Kat, Kuzey Eyvanı, Fotoğraf: Önder Durmaz, (Sağda). Kaynak: Necdet Sakaoğlu, *Bebek’te Kavafyan Konağı*, Skylife, 5 (1998), 74.

Tavan, düz olup baklavalı çitalarla süslüdür ve sarı-yeşil renkler ile boyanmıştır. Çitalarla süslenmiş olan tavan ile tavan eteklerini ve yüklüğü kaplayan tezyinat dikkat çekmektedir (Şekil 19-20).



Şekil 20: Çitakari Uygulaması, (Solda). Kaynak: Yıldırım ve Hidayetoğlu, “Geleneksel Türk Evi”, 336.

Şekil 21: Kavafyan Evi, Tavan Detayı, (Sağda) Kaynak: Arslan, “Boğaziçi’nde 18. Yüzyıldan Kalma Bir İstanbul Evinin Durumu”, 106.

Sofanın bir yanındaki oda, sıcak renkli ve barok kalem işi süslemelere sahiptir.⁵⁴ Odada gri-mavi renk tercih edilmiştir (Şekil 21). Bu odadaki tavan, süslemeli ve pervazlı olup tekne tavan şeklinde yapılmıştır. Sadece tavan değil tavanın duvarla birleştiği pervazlı kısımda süslemelidir. Tavan bordürleri, tavan dekorasyonunda olduğu gibi odanın ev planındaki konumu ve yerine göre daralıp incelmektedir. Evin baş odası her zaman için daha süslü ve gösterişlidir. Tavanın birleştiği bordür ve duvarlarda, manzara betimlemeli duvar resimleri mevcuttur (Şekil 21). İstanbul’da bilinen en erken tarihli manzara resimleri Kavafyan Konağı’nın bu odasında yer almakta-

53 Arslan, “Boğaziçi’nde 18. Yüzyıldan Kalma Bir İstanbul Evinin Durumu”, s.101.

54 Eldem, “17 ve 18. Asırlarda Türk Odası”, *Güzel Sanatlar Mecmuası*, 5 (1944), s.26.

dır. Konum olarak Boğaz manzarasına bakan bu odanın, tavan bordür ve eteğinde gri-mavi renklere köprüler, ağaçlar, tepeler, Batı tarzında kâğıt yapılar alternatif olarak birbirini izlemektedir (Şekil 21).⁵⁵

Değerlendirme ve Sonuç

XVII-XIX. yüzyıllarda Osmanlı dönemi konut mimarisi iç mekân kurgusunda tavan dekorlarına dair olan bu çalışma, tavan ve tavanla duvarın birleştiği bordürlerdeki bezeme uygulamalarına ilişkin belirgin özellikleri örnekler üzerinden ele almıştır. Erken, klasik ve geç dönem Osmanlı mimarisi iç mekan tasarımında bezemelerden ve Türk evinde dekorasyondan genel olarak bahsedilerek konunun tarihsel geçmişi hakkında bilgi verilmiştir. Konu ile ilgili tarihsel sürecin devamında konut mimarisinde tavan süslemelerinden ayrıntılı olarak bahsedilmiştir. Tavan yapım yöntemleri ve teknikleri anlatılmıştır. Tavan yapım yöntemleri genel hatları ile ele alınmış olup, yapım teknikleri süslemeye dair olduğundan ve araştırmanın asıl konusunu içerdiğinden ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Türk konut mimarisi dış mekân sade tutulmuş iç mekân ise zengin bezemelerle dekore edilmiştir. İç mekanlar dekore edilirken en çok tavana yoğunlaşmış olduğu görülmektedir. Bezeme bakımından tavanı, duvar ve dolaplar takip etmektedir. Bu yüzeylerin üstüne renkli ve yaldızlı natüralist çiçek, vazo ve saksı motifleri işlenmiştir. Tavanlarda dekoratif göbeklerin kullanımı yaygındır. Ahşap oymacılığın yanı sıra çini ve alçı kabartmalar da kullanılmaktadır. XVII-XIX. yüzyıllarda Türk evlerinde yoğun bir ahşap kullanımının olmasının da etkisi ile ahşap oymalar, süslemelerde tavana ve dolaplara ağırlık verilmesi, bunların üzerlerine renkli ve yaldızlı natüralist çiçek motiflerinin, vazo ve saksı motiflerinin işlenmesi, tavanların orta kısımlarında yer alan dekoratif göbekler, çini ve alçı kabartma kullanımları sıklıkla görülmektedir. Osmanlı mimarisinde coğrafi koşullar da göz önünde bulundurulduğu vakit taş malzeme kullanımının yaygın olduğu ve çoğunlukla zemin katlarda kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ahşap oymacılık, çini bezeme ve Türk üçgenleri mekân içlerinde yer bulurken daha sonrasında bunlara kalem işi ve duvar resimleri de eklenir.

XVII.-XIX. yüzyıllardan iç mekânda tavan ve tavanla ilişkili bordür dekorları incelenmiş olan; Köprülü Yalısı, Tokat Latifoğlu Konağı, Birgi Çakırağa Konağı ve Kavafyan Konaklarında tespit edilebilen ortak karakteristik özellikler şunlardır; Tavan ve duvar kaplamacılığı (Genellikle Ahşap kubbelere), ahşap üzerine oymacılık (Oda duvarlarına, dolaplara, raflara, sergen, şerbetlik ve tavanlara), boyama, kalem işi ve alçı malzemenin çeşitli kullanımlarıdır. Karşılaşılan süsleme teknikleri; çıtakari, künde-kari, kalemişi, oyma ve boyamadır. İstanbul, Bebek'teki Kavafyan evinde tekne tavana, çıtakari uygulanmış ve bordürlerde süslenmişken İzmir'deki Birgi Çakırağa konağı tavanlarında dekor için, kalemişi, künde-kari, oyma ve boyama teknikleri kullanılmıştır. Pek çok tekniği bu evin içinde görmek mümkündür. İstanbul'daki Köprülü yalısında ise zengin kalemişlerinin uygulandığını görürüz. Son olarak Tokat'taki Latifoğlu konağı ise hem kalemişi hem de çıtakari tekniklerinin görüldüğü ve yer yer alçı bezemelerin olduğu geleneksel konutlarımızdan biri olarak karşımıza çıkmıştır.

55 Arslan, "Boğaziçi'nde 18. Yüzyıldan Kalma Bir İstanbul Evinin Durumu", s.107.

Türk konut geleneğinin karakteristik özelliklerini gösteren bu yapılar, her ne kadar belirli tekniklerin uygulamaları olsalar da birbirlerinden farklı mekanlara ve mekanlara özgü olarak uygulanma şekilleriyle üslupsal farklılaşmaktadırlar. Bu yönleriyle her biri özgün sonuçlar içermektedir. Türk kültüründe önemli bir yere sahip geleneksel konut mimarisi yok olmaya yüz tutmuş bir değerdir. Bu çalışma kapsamında incelenen tavan dekorları ile geçmişe yönelik belleğin korunarak bilinirliklerini arttırmaya yönelik bir katkı sağlanmıştır.

Kaynakça

- Akok, Mahmut. "Tokat Şehrinin Eski Evleri". *AÜ İlahiyat Fakültesi Yıllık Araştırmalar Dergisi*. 2 (1958): 129-151.
- Aras, Rahmi. Mehmet Budakçı ve Murat Erbüyük. "Kütahya Merkez ve Emet İlçesi Geleneksel Türk Evi Tavanları". *Politeknik Dergisi*. 8/1 (2005): 81-86.
- Arık, Rüchan. *Batılılaşma Dönemi Anadolu Tasvir Sanatı*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayını, 1989.
- Arseven, Celal Esad. *Türk Sanatı*. İstanbul: Cem Yayınevi, 1973.
- Arslan, Hidayet. "Boğaziçi'nde 18. Yüzyıldan Kalma Bir İstanbul Evinin Durumu Hakkında Sanat Tarihi Bağlamında Yeni Değerlendirmeler". *METU*. 31/1 (2014): 97- 117.
- Atasoy, Nurhan. *I. Sultan Mahmud Devrinden Bir Abide Ev, Sanat Tarihi Yılığ VI, 1974-1975*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sanat Tarihi Enstitüsü Yayını, 1976.
- Bozkurt, Selvinaz Gülçin. "19. Yüzyıl Osmanlı Konut Mimarisinde İç Mekân Kurgusunun Safranbolu Evleri Örneğinde İrdelenmesi". *Journal of the Faculty of Forestry*. 62/2 (2013): 37-70.
- Çal, Halit. *Tokat Evleri*. Ankara: Turizm ve Kültür Bakanlığı, 1988.
- Demirarslan, Deniz. "19. Yüzyıl Türk Sivil Mimarisinde Duvar Resmi Estetiği ve İstanbul Teması". *Mimarlık ve Yaşam Dergisi*. 1/1 (2016): 105-125.
- Demiriz, Yıldız. *Osmanlı Mîmârisinde Süsleme I: Erken Devir (1300-1453)*. İstanbul: Kültür Bakanlığı, 1979.
- Demiriz, Yıldız. "Osmanlı Kalem İşleri". *Osmanlı Ansiklopedisi*. XI. Ankara: Yeni Türkiye, 1999.
- Eldem, Sedad Hakkı. "17 ve 18. Asırlarda Türk Odası". *Güzel Sanatlar Mecmuası*. 5 (1944): 26.
- Eldem, Sedad Hakkı. *Türk Evi Plan Tipleri*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, 1954.
- Eldem, Sedad Hakkı. *Röleve II - Birgi Çakırağa Konağı*. D.G.S.A. İstanbul, 1977.
- Eldem, Sedad Hakkı. *Türk Evi Osmanlı Dönemi*. İstanbul: TAÇ Vakfı, 1984.
- Ersoy, Ayla. "19.yüzyılda Tokat'ta Bir Türk Evi". *Türkiyemiz Kültür ve Sanat Dergisi*. 4/73 (1994): 4-59.
- Esin, Emel. *Türk Kozmolojisine Giriş*. İstanbul: Kabalcı Yayınları, 2001.

- Eyice, Semavi. XVIII. Yüzyılda Türk Sanatı Ve Türk Mimarisinde Avrupa Neo-Klâsik Üslubu, Sanat Tarihi Yıllığı IX – X, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sanat Tarihi Enstitüsü 1979-80. İstanbul: Edebiyat Fakültesi Matbaası, 1981.
- İşler, E. ve Rahmi Aras. “Kastamonu Merkez, Daday ve Safranbolu Geleneksel Türk Evi Tavanları”. *Akdeniz Sanat Dergisi*. 6 /11 (2013): 166-180.
- Kahraman, B. “Geleneksel Türk Odasında Ahşap İç Mimari Elemanları”. Yüksek Lisans Tezi, MSGSÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1997.
- Kuban, Doğan. *Osmanlı Mimarisi*. İstanbul: YEM Yayınevi, 2007.
- Kuban, Doğan. “Ahşap Türk Konut Mimarisi”. *Sabah Ülkesi Kültür, Sanat ve Felsefe Dergisi*. 2017.
- Küçükerman, Önder. *Anadolu’daki Geleneksel Türk Evinde Mekân Organizasyonu Açısından Odalar*. İstanbul: Apa Ofset Basım Evi, 1973.
- Ödekan, Ayla. “Mukarnas Bezeme”. *Mimarbaşı Koca Sinan: Yaşadığı Çağ ve Eserleri*. 1 (1988): 475-478.
- Ögel, Semra. “Yaşam Biçiminden Süslemesine Anadolu’nun Selçuklu Çehresi”. *Türkiyemiz-Kültür ve Sanat Dergisi*. 59 (1989): 7-10.
- Özgen, Mutlu. “Tokat Latifoğlu Konağı”. *Vakıflar Dergisi*. 30 (2007): 487.
- Tayla, Hüseyin. “Mudanya Evleri ve Tahir Paşa Konağı”. *Turing-Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu Belleteni*. 63/342 (1978): 3-11.
- Ünal, Rahmi Hüseyin. *Birgi: Tarihi, Tarihi Coğrafyası ve Türk Dönemi Anıtları*. Ankara: Kültür Bakanlığı, 2001.
- Ünver, Süheyl ve Sedat Hakkı Eldem. *Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı*. İstanbul: Kâğıt ve Basım İşleri AŞ., 1970.
- Yıldırım, Kemal ve Mehmet Lutfi Hidayetoğlu. “Geleneksel Türk Evi Ahşap Tavan Süsleme Özelliklerinin ve Yapım Tekniklerinin Çeşitliliği Üzerine Bir İnceleme”. 9. Uluslararası Geleneksel Sanatlar Sempozyumu. İzmir, 16-18 Kasım 2006.
- Sakaoğlu, Necdet. “Bebek’te Kavafyan Konağı”. *Skylife*. 5 (1998): 74.

İnternet Kaynakları

- Amasya İl Kültür ve Turizm Bakanlığı. “Kara Mustafa Paşa Külliyesi, Merzifon, Amasya”. Son güncelleme 2 Ocak, 2018. www.kulturportali.gov.tr.
- Discover Islamic Art. “Birgi Çakırağa Konağı Planı”. Erişim 2 Ocak, 2018. <http://www.discoverislamicart.org>.
- Taha Toros Arşivi. “İstanbul Konaklarına Dair”. Erişim 23 Aralık, 2017. <http://earsiv.sehir.edu.tr>.
- Türk Dil Kurumu. “Konak”. Erişim 2 Ocak, 2018. <http://www.tdk.gov.tr>.
- Türk Dil Kurumu. “Yalı”. Erişim 2 Ocak, 2018. <http://www.tdk.gov.tr>.

Şekil Listesi

- Şekil 1: Amasya İl Kültür ve Turizm Bakanlığı. “Kara Mustafa Paşa Külliyesi, Merzifon, Amasya”. Son güncelleme 2 Ocak, 2018. www.kulturportali.gov.tr.
- Şekil 2: Yenişehir Şemaki Evi, Duvar Resmi, Bursa. Kaynak: Deniz Demirarslan, “19. Yüzyıl Türk Sivil Mimarisinde Duvar Resmi Estetiği ve İstanbul Teması”, *Mimarlık ve Yaşam Dergisi*, 1/1 (2016), 118.

- Şekil 3:* Türk Evinde Oda Düzeni. Kaynak: Önder Küçükerman, Anadolu'daki Geleneksel Türk Evinde Mekân Organizasyonu Açısından Odalar. İstanbul: Apa Ofset Basım Evi, 1973, 42.
- Şekil 4:* Köprülü Yalısı Plan Tipi. Kaynak: Ünver ve Eldem, Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı.
- Şekil 5:* 19.yy Ortalarına Ait Köprülü Yalısı Lattenacci'nin Yalının İçine Ait Gravürü. Kaynak: Ünver ve Eldem, Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı.
- Şekil 6:* Köprülü Yalısı Tavan Rölövesi. Kaynak: Ünver ve Eldem, Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı.
- Şekil 7:* Köprülü Yalısı Tavan Görünümü. Kaynak: Ünver ve Eldem, Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı.
- Şekil 8:* Latifoğlu Konağı Rolöve. Kaynak: Akok, "Tokat Şehrinin Eski Evleri", 145.
- Şekil 9:* Latifoğlu Konağında Bir Odanın Tavan Görünümü, Fotoğraf: Prof. İlhan Özkeçeci.
- Şekil 10:* Latifoğlu Konağından Bir Odanın Duvar Detayı, Fotoğraf: Prof. İlhan Özkeçeci.
- Şekil 11:* Latifoğlu Konağı Baş Oda Tavanından Görünüm. Kaynak: Çal, Tokat Evleri, 13.
- Şekil 12:* Discover Islamic Art. "Birgi Çakırağa Konağı Planı". Erişim 2 Ocak, 2018. <http://www.discoverislamicart.org>.
- Şekil 13:* Birgi Çakırağa Konağı Üst Kat Sofasının Tavanından Görünüm. Kaynak: Sedat Hakkı Eldem, Röleve II, Birgi Çakırağa Konağı, İstanbul: D.G.S.A., 1977.
- Şekil 14:* Birgi Çakırağa Konağı İç Mekan Tasarımında Tavan Bezemesi. Kaynak: Kuban, Kuban, Osmanlı Mimarisi, 479.
- Şekil 15:* Birgi Çakırağa Konağı Manzara Tasviri. Kaynak: Kuban, Kuban, Osmanlı Mimarisi, 479.
- Şekil 16:* Kavafyan Evi. Orta Kat Planı. Kaynak: Sedat Hakkı Eldem, Türk Evi Osmanlı Dönemi, İstanbul: TAÇ Vakfı, 1984, 178.
- Şekil 17:* Kavafyan Evi. Üst Kat Planı. Kaynak: Eldem, Türk Evi Osmanlı Dönemi, 179.
- Şekil 18:* Kavafyan Evi, Üst Kat. Kuzey Eyvanı, (Solda). Kaynak: Arslan, "Boğaziçi'nde 18. Yüzyıldan Kalma Bir İstanbul Evinin Durumu", 103.
- Şekil 19:* Kavafyan Evi, Üst Kat, Kuzey Eyvanı, Fotoğraf: Önder Durmaz, (Sağda). Kaynak: Necdet Sakaoğlu, Bebek'te Kavafyan Konağı, Skylife, 5 (1998), 74.
- Şekil 20:* Çitakarî Uygulaması, (Solda). Kaynak: Yıldırım ve Hidayetoğlu, "Geleneksel Türk Evi", 336.
- Şekil 21:* Kavafyan Evi, Tavan Detayı, (Sağda). Kaynak: Arslan, "Boğaziçi'nde 18. Yüzyıldan Kalma Bir İstanbul Evinin Durumu", 106.

A General Overview of Ceiling Decoration in the Interior Design in XVII-XIX. Ottoman Period Residential Architecture^(*)

İLHAN ÖZKEÇECİ / S. NESLİ GÜL DURUKAN / HAKAN ALACALI

Abstract: *Apart Ottoman Architecture spreads over a long period from the XIV. century to the beginning of the XX. century. The Seljuks of Turkey followed by Ottomans revealed superb architectural works in Early-Mature (Classic) and Late period which covers centuries. The Ottoman Empire, which attaches importance not only the exterior facades but also the interior design of the architectural structures, adorned by using various materials and techniques. In the article, early-classical period and westernization period with residential architecture from elements of Ottoman civil architecture are examined in terms of the ceiling decoration characteristics of interior design of civil architectural structures dated to XVII.-XIX. centuries are presented. The study includes ceiling decorations and investigates which is the important part of interior design of architectural spaces and evaluates Köprülü Yalısı, Latifoğlu Mansion, Birgi Çakıroğlu Mansion and Kavafyan House. In this investigation, the ceiling decorations of interior design that have been implemented in previous centuries, known, had a record and accessible, have been taken into consideration from the scope of the interior design of the Ottoman residential architecture.*

Keywords: XVII-XIX. Ottoman residential architecture, Interior design, Turkish art history, Adornment, Ceiling decoration.

(*) This research was supported by Yildiz Technical University Scientific Research Projects Coordination Unit. Project Number: 2016-08-02-KAP01.



Dijital PR ve İtibar Yönetimi Açısından Sosyal Medyada Kriz Yönetiminde Bir Vaka İncelemesi: “Üsküdar Belediyesi - Kedi Evi” Projesi

SAADET UĞURLU*
saadetugurlu@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-1121-6627

Öz: Gelişen iletişim, teknolojilerle beraber markaların halkla ilişkiler araçları ve itibar yönetim şekillerini değiştirmiştir. Web 2.0 ile interaktif hale gelen kitleleri ikna etmek ya da duygusal bağ kurmak artık iletişimcilerin ana görevi olmuştur. İnsanlar artık özel ya da kamu kurumlarının ne söyledikleriyle değil, ne yaptıklarıyla ilgilenmektedir. Bu bağlamda 10 Ocak 2017 tarihinde Üsküdar’da bir apartmanın girişinde iki komşunun kedi yüzünden tartışmaları sosyal medya sayesinde iki saat içerisinde sosyal medyanın topik konusu ve kitle iletişim araçlarında ana haber olarak tüm Türkiye’ye duyurulmuştur. Bu krizi monitoring ile takip eden Üsküdar Belediyesi, krizi kendisi için itibar arttıran bir vakaya çevirmiştir. 2-3 saat içerisinde soruna çözüm getirmiş, bunu da tekrar sosyal medyada yayarak alkışlanan bir çalışmaya dönüştürmüştür. Bu vaka çözümünde, belediyenin sosyal medya yönetimini uygulayan ajans yöneticisi ile soru-cevap şeklinde vaka incelenmiştir. Bu röportaj ile sosyal medya krizini ve itibar yönetimini nasıl yönettikleri adım adım aktarılmıştır

Anahtar kelimeler: Sosyal medya kriz yönetimi, Dijital PR, İtibar yönetimi.

Giriş

İnsanlar, sosyal bir varlık olduğundan birlikte yaşamaya ihtiyaç duyup; paylaşımları, beğenileri, özentileri, kıskançlıkları, merakları, zevkleriyle tüm iletişim süreçlerini ve kurallarını yeniden şekillendirmiştir. Dijital çağda, “müşteri odaklı” yerine “insan odaklı” bir bakış açısına sahip olmadan, etkin, verimli ve sürdürülebilir bir etkileşim kurmak imkânsız hale gelmiştir. Bütünleşik pazarlama iletişim stratejisini toplumun ihtiyaçları üzerine kurmak ve fayda/değer sağlamak üzere temellendirmemiz zorunlu bir hal almıştır. Günümüz kurum ve firmaları, tüketici tanımı yerine “insan odaklı” strateji oluşturmaya başlamıştır. Hedef kitle yerine de “hedefleri olan kitleler” olarak tanımlanmalıdır. Günümüzde hedefleri olan kitlelere ulaşmada, onlarla doğru iletişim kurmanın yollarından olan dijital araçların ön plana çıkmasının temelinde ise hız, etkileşim ve insanların birlikte olma ihtiyacı yatmaktadır.

* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, Yeni Medya ve İletişim Bölümü.

Hızla gelişen teknoloji sayesinde, kullandığımız iletişim cihazları, akıllı cep telefonları, tablet, bilgisayar, akıllı TV'ler hem mecra hem de veri bankaları olarak kullanılmaktadır. İnsanlar aplikasyonlarla, kendi gazetelerini hatta TV kanallarını oluşturarak, kendilerine sunulanları değil, kendi seçtiklerini izlemektedir. Beğendiklerini paylaşp, böylece çevrelerine yayıncılık yapmaktadır. Ekranlar arasındaki geçişin kolaylaştığı, cihazların birbiriyle haberleştiği bu bütünleşik ortam esnekliğe, hıza ve interaktifliğe imkân sağlamaktadır. Günümüzde yeni teknoloji araçları, bireyleri sistemin merkezine yerleştirdikleri için de insanların vazgeçilmezi haline gelmiş durumdadır.

Yeni teknoloji araçlarının; elektronik devrimle beraber Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 olarak üç temel evreye ayrılarak; 'İzle, katıl, paylaş, bütünleş' dönemleriyle kullanıcıları giderek pasif izleyicilerden çıkıp aktif katılımcılara dönüşmüştür. Farklılıklarını şöyle özetleyebiliriz: Web 1.0'ın iletişim dili kurumsal olup, ziyaretçileriyle etkileşim olanağı sunmayarak, web sitesinin sahibiyle bağlantı kurmak isteyenlerin formları doldurması, üye olması veya e-posta yoluyla haberleşmesi gerekiyordu. Web 2.0 (katıl, paylaş), 2000'li yıllarla birlikte kullanıcıların gücünün kendini hissettirmeye başladığı dönem olarak tanımlanabilir. Yazılım programlarındaki gelişme, bağlantı hızı ve kalitesinin artmasına paralel olarak internetin sunduğu imkânlar da çoğalmıştır. 1998'de doğan Google'ın kısa sürede milyarlarca dolarlık bir değere erişmesi, yatırımcıların sanal dünyaya karşı azalan ilgi ve inancının artmasını sağlamıştır. Günümüzde ise dev verinin sağladığı avantajların yanında, sözü edilen boyutta verilerinin işlenmesi ve yönetilmesi disiplinler arası çalışmaların yürütülmesi kadar önemlidir.

Yeni medya ortamları açısından iletişim disiplinine baktığımızda, yeni bir iletişim anlayışının kurumlar açısından edinilmesi gerekliliği açıktır. Yeni medyanın içinde her kullanıcı ve her marka artık aynı zamanda bir yayın haline gelmiştir. Kurumlar bu anlayışı, çevrimiçi stratejilerinin içerisinde daha fazla analiz etmek zorunda kalmıştır. Çünkü hedef kitleleri artık klasik kitle iletişim araçları olan gazete, televizyon ve radyo gibi mecralarda pasif izleyici durumundan, kurumun yanında, gönül bağı kurulması gereken, aktif kitleler haline gelmiştir. Gelişen iletişim teknolojileri; insanları, internet ve sosyal medya ile anlık iletişim kuran, sevdiği markaları yücelten, kırıldığı markaları kitlelere şikâyet etmekten çekinmeyen kitleler haline getirmiştir. Bu durumda kurumlar yeni ve sosyal medyada belirlenen iletişim stratejisi içerisinde, hedef kitlelerle pozitif ve etkin iletişim kurmak için çaba sarf etmeye başlamışlardır. Hatta hedef kitlelerini kendi markalarının gönüllü elçileri haline getirmeye çalışmaktadırlar.

Marka iletişiminin stratejisi ve süreci yukarıda bahsettiğimiz değişimden etkilenmiş, geleneksel anlayış yerine interaktif anlayışa yönelmiştir. İnteraktif halkla ilişkiler anlayışının doğması da internetin hayatımıza girmesi ile başlamıştır. Geleneksel kitle iletişim araçlarına internet ile beraber yeni araçlar katılmıştır (e-mail, web site, video, blog, mobil, vb.). Her geçen gün değişen bu gelişime firma ve markaların ayak uydurması, zorunlu bir hal almıştır. Geleneksel pazarlama iletişim anlayışına internetin katkısı ile daha etkileşimli, stratejik iletişim yönetimi anlayışı yerleşmiştir. Gerek içerik oluşumunda, gerek farklı disiplinlerin iç içe geçmesi; çoklu kullanımı, ölçüm-

lenebilen, etkileşimli yeni teknoloji araçların geleneksel kitle iletişim araçlarından farklı olarak; kendi medyasını, kendi gündemini oluşturan kurum, kuruluş, marka ve kişilerin medyası haline gelmiştir. Sayısı belli olmayan mecralar dünyasında hedef kitleye ulaşabilmek ve olumlu izlenimler bırakabilmek hiç de kolay olmayabilir. İnternet kanalıyla gerçekleştirilen iletişimin en önemli avantajlarından bir tanesi, kitle iletişim araçlarında eşik bekçilerinin yerine getirdikleri filtre işlevinin, web siteleri aracılığıyla gerçekleştirilen iletişim açısından geçerli olmaması ve kontrolünün kurumun elinde bulunmasıdır.¹ Günümüzde kitleleri yöneten medya yerine hem kitle- sel hem bireysel iletişim imkânı sunan, kitlenin yönettiği medyadan bahsedebiliriz.

Literatür İncelemesi: Kitle İletişim Araçlarına Tarihsel ve Kuramsal Bakış

Toplumlar asırlar boyunca bir dizi devrimler yaşamıştır. 1950'lerin ortasında iyice görülmeye başlanan devrimlerin ilki elektronik devrimi, ikincisi ise bilgisayara dayalı bilgi devrimidir. Günümüzdeki elektronik devrim, ekonomik ve siyasal ilişkilerdeki değişikliklerle toplumsal tutumlar, inanç sistemleri ve kuruluşlardaki köklü değişiklikleri beraberinde getirmiştir. İletişim tarihi sadece günümüz medya teknolojilerinin tarihinden ibaret değildir. İnsan, temel bir iletişim gücü olarak varlığını sürdürebilmek ve geliştirebilmek için kendisiyle, doğayla ve diğer insanlarla iletişim kurmuş; bu ise insanın kendisinin, doğanın ve toplumun dönüşümüne katkı yapmıştır. İnsanın bilinci sadece birey ile onu çevreleyen doğa arasındaki ilişki değil, toplum ile çevresi arasındaki ilişkinin bireyde yansıyan toplumsal bir imgesidir. İnsanın içinde yer aldığı toplumsal ilişkilerin tümü insanın duyumlarını düzenleyen kavramsal ve kuramsal çerçeveyi (yani dilini) biçimlendirir.²

Harold Adam Innis ve Marshal McLuhan gibi düşünürler, insanların kullandığı iletişim teknolojilerini toplumsal ve ekonomik yapının temel belirleyicisi olarak kabul etmişlerdir. Farklı dönemlerde egemen olan farklı iletişim teknolojileri, toplumların nasıl örgütleneceğini belirler. Teknoloji her zaman içeriği belirler. McLuhan'a göre, kitle iletişim araçlarının gelişimi ile dünya, küresel büyüklükte bir köye dönüşmüştür.³ Böylece dünya küçülmüş ve birbirine bağlanmıştır. Uydu haberleşmesinin gelişmesi zaman ve mekân farklarını ortadan kaldırmıştır. Psikolog Elihu Katz'ın "*Kullanımlar ve Doyumlar*" yaklaşımına göre insanların toplumsal ve psikolojik kökenli ihtiyaçları vardır. İnsanlar belirli medya içeriklerini tüketerek ihtiyaçlarını giderirler. Bu yaklaşım ilk dönem etki araştırmalarının aksine izleyici ve tüketicileri pasif konumdan çıkararak onlara belli bir düzeyde aktiflik atfeder. Tarihsel süreç içerisinde geliştirilen çeşitli teknolojik araçlarla yüz yüze iletişimin yanı sıra teknolojiyle aracılanmış iletişim tarzları da geliştirmişlerdir. Bunlar, yazılan bir mektuptan, çekilen bir telgraf ya da faksa, dinlenen bir radyo programından, izlenen bir televizyon programına ya da sinema filminden gönderilen bir e-posta mesajına kadar değişir. Teknoloji kendi başına bağımsız bir değişken olarak alınamaz. Ancak zaman ve mekânın örgütlenmesini sağlayan üretim tarzı ile ilişkilendirildiğinde anlam kazanır.⁴ Kitle

1 Filiz B. Peltekoğlu, *Halkla İlişkiler Nedir?*, 2. baskı İstanbul: Beta Basım, 2012 s.313.

2 George Thomson, *İnsanın Özü*, çev., Celal Üstel, İstanbul: Payel Basım, 1976, s.22.

3 Levent Yaylagül, *Kitle İletişim Kuramları*, Ankara: Dipnot Basım, 2013, s.72.

4 Marshall McLuhan, *The Medium is the Message*, London: Penguin Books. 1967.

iletişimin gelişmesi bilimsel alandaki başka gelişmelerin oluşturduğu bir temel üzerine kurulmuştur. McLuhan'a göre, insan eliyle oluşturulmuş bütün yapılar; dil, yasalar, fikirler ve varsayımlar, aletler, giysiler ve bilgisayarlar, insan bedeninin uzantısı olarak görünür.⁵ Böylelikle tarihsel süreçte tüm kitle iletişim araçlarının, toplumun ve bireyin kendi ihtiyaçları doğrultusunda ve yenilikleri içerisine dahil ederek geliştirilen kültürel keşifler olduğu söylenebilir. Radyo ve telefon kulağın uzantıları, film ise başlangıçta hem kasların hem sinir sisteminin uzantısı olmuştur. En sonunda beynin bir uzantısı olarak bilgisayar ortaya çıkmıştır. Stonier, bilgisayarı insanın nörolojik yeteneklerinin uzantılarını sağlamak olarak tanımlamıştır.⁶ Teknolojinin işlevi her zaman, insanların yeteneklerini geliştirmek olmuştur. Sanayi Devrimi, insanların kaslarının uzantısı olan aygıtlarla ilgilenmiştir. Elektronik Devrimi, insanların sinir sistemlerinin uzantısı olan aygıtlarla ilgilenmektedir.⁷

1440 yılında Gutenberg'in geliştirdiği ilk matbaayla birlikte, bilginin kâğıt üzerinde çoğaltılması ve dağıtılması artık mümkün olmuştu. Bilgi çoğaldıkça öğrenen ve bilinçlenen toplulukların sesi daha güçlü çıkar olmuş, aynı fikirde olan farklı kitleler bir araya gelmeye başlamıştır. Sosyolojik değişimlerin nedeni de sayılabilecek matbaa, diğer yeniliklerle beraber 14. ve 17. yüzyıl arasında önce Avrupa'nın yapısını değiştiren reform sürecini ve diğer ülkelerin de değişimini hızlandıran temel unsurlardan sayılabilirler. Çünkü bilginin belli bir sınıf gözetmeden toplumun her kesimine kadar ulaşması feodal dönemin sonunu hazırlamıştır. İnsanlar öğrendikçe daha fazla bilgi üretti; kültür oluşturdu, daha özgür yaşamak ve eşit haklar istemişlerdir. Bilgiye erişimdeki özgürlük, toplumu daha da güçlü yapmıştır. İnternetin daha geniş kitlelere, daha hızlı ve daha etkili biçimde erişebilme olanağı sağlaması iletişim uygulamaları için de bu aracı kaçınılmaz kılmıştır. Oysa yeni iletişim teknolojilerinin bu uygulamaları nasıl ve ne amaçla değiştirdiği sorusu henüz yanıtlanmış değildir. Bilgiye erişmenin değil, onu kullanabilmenin önem kazandığı bir dönemin başladığı vurgulanmaktadır.⁸

Manuel Castells⁹ yeni medyanın gelişiminin sonuçları arasına medya iletilerinin çeşitlenmesi ve sermayenin yeniden yapılanmasını koymuştur. "Enformasyonizm" daha bilgi-temelli ve daha az hiyerarşik yapılar aracılığıyla kuruluşların artan bir esneklik kazanmasını sağlamıştır. Gelecek, insan çeşitliliğini bastıran, kitle yönelimli, homojen bir kültürden çok, rekabet üstünlüğünün ürün farklılaştırma ve izleyici bölümlenme yoluyla kazanıldığı, çeşitlilik gösteren bir popüler kültürün yönetiminde olacaktır. Castells'e göre, "Biz küresel bir köyde değil; küresel olarak üretilip yerel olarak dağıtılan, kişiye özel kulübelerde yaşamaktayız" tanımındaki gibi küresel olarak üretilip yerel olarak dağıtılan, kişiye özel mesajlarla "toplumsallık" daha da gelişmektedir. Böylelikle kitle iletişim araçlarıyla küreselleşen tek bir köy haline gelen bu dünya düzeninde, iletişim araçlarının etkileşimiyle bilgi ve ileti aktarmanın yanı

5 Marshall McLuhan ve Bruce R. Powers, *Global Köy*, çev., Bahar Düzgören, İstanbul: Scala Yayın, 2001, s.123.

6 Tom T. Stonier, *İletişim Toplumu*, çev., Nur Nirven, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s.15.

7 Yaylagül, *Kitle İletişim Kuramları*, s.68.

8 Peltekoğlu, *Halkla İlişkiler Nedir?*, s.307.

9 Manuel Castells, *The Rise of the Network Society The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol. 1. Oxford: Blackwell. 1996.

sıra, tüketicinin kendi istek ve davranışlarını da interaktiflik ve veri kullanımlarıyla çözümlene ve ona göre üretime geçmesiyle birlikte yeni iletişim teknolojileri araçlarıyla beraber tüketici artık üretici de olmuştur.

Ünlü Amerikalı gazeteci Thomas Friedman 2004'te yayınlanan *Dünya Düzdür* başlıklı kitabında, internetin dünyayı düzleştirmekte olduğuna dikkat çekmiştir. Burada kastedilen şey, internetle beraber coğrafi sınırların kalkarak, kıtaların birleşmesi, mesafelerin azalması, milyarlarca insanın birbiriyle artık iletişime girebiliyor olması sonucunda "küresel köy" tanımının gerçekleşmesidir.¹⁰ Diğer taraftan kitleleri yöneten mecra bir yandan da kitlenin yönettiği bir mecra haline geldi. Küçük bir cep telefonu, dünyanın uzak bir ülkesinde bir haber yakalayan bir kişi, bunu internette yayınladığında tüm basın kuruluşlarını atlatan bir muhabire dönüşebiliyor. Saniye bazında içerik üretiminin zorunlu hale geldiği ortamda haberler, saniye bazında güncellenmektedir.

Geleneksel mecraların yanına eklenen dijital enstrümanlar pazarlama iletişimini de büyük ölçüde değiştirmiştir. Geleneksel mecralarda çalışmaya alışan firmalar ve ajanslar açısından yeni bir dönem başlamıştır. Artık devasa bütçeler gerektiren televizyon ve yazılı basın reklamlarının yerini daha mütevazı rakamlarla çok daha etkili sonuçlar yaratabilecek dijital ve sosyal işler almıştır. İnternette önce pazarlama, markalama ve reklam ağırlıklı gelişen, fark edilmeye bağlı, tek yönlü ve sadece ürün satmaya yönelikti. İletişim, medya ve planlamacılar ile yapıyordu ve pazara doğrudan ulaşmak mümkün değildi. İnternet tüm kuralları değiştirdi. Şimdi artık hedef kitlenin duymak istediği mesajları pazarın en küçük dilimine bile ulaştırmak mümkün hale gelmiştir. Reklam için büyük para harcamadan tüketiciye ulaşmak için başka fırsatlar oluşmuştur. İnsanların dikkatini, doğru içerik, seçilmiş kitle, veri tabanlı CRM ve doğru reklamla çekmeyi başarmak gerekiyor. Hatta tüm araçları çoklu kullanım ile en etkin ve efektif kullanabilmek imkânı da mevcut hale getirildi.

Türkiye'nin tek kanallı televizyonunun ulaştığı geniş kitlelere tek bir mecradan ulaşmamız artık çok zor. Her geçen gün kitlelere ulaşan mecraların sayıları artmaktadır. Yeni mecra hızla geleneksel olabiliyor. Ya da geleneksel ve yeni mecralar birleşme gösterebiliyorlar. Tek başına ya da çoklu kullanımlara en uygun olan günümüzün dinamik, interaktif mecrası ise dijital ve yeni medyadır. Dijital pazarlama, geleneksel (gazete, televizyon, radyo, dergi, vb.) mecraların dışında internetle beraber gelen dijital teknolojinin ürettiği mecraların kullanımlarıdır. İnternetin doğuşuyla başlayan yeni medya, yeni mecralar aynı hızla pazarlamada kullanılmaya başlanmıştır. Pazarlama iletişimde doğru kitlelerin saptanması onların tutum, kanaat ve davranışlarını belirlemeyi onlara ulaşabileceğimiz doğru mecraların bulunmasını ehemmiyetli kılmıştır. Dijital pazarlama uygulamalarına banner, SEO, video, e-posta, SMS, MMS, Mobil, Blog, web, yer imleri, e-WOMM vb. pek çok örneği verebiliriz.

Dijital pazarlamayı W.L. Neuman'a göre, coğrafi uzaklıkları bir engel olmaktan çıkararak, iletişimin gücünden çok büyük artışlar ortaya çıkaracak, iletişim hızının artması için olanaklar yaratacak, interaktif iletişim için çeşitli imkânlar sağlayacak, birta-

¹⁰ Thomas L. Friedman, *Dünya Düzdür*, çev., Levent Cinemre, İstanbul: Boyner Yayınları, 2006, s.23.

kım bağımsız iletişim yöntemlerinin birbirleriyle ilintilendirilmesinin önünü açacak gelişmeler olarak tanımlayabiliriz.¹¹ Bütünleşik pazarlama iletişimi Bozkurt'a göre, artık pazarlama, televizyon ve radyo gibi geleneksel araçlarla geniş, heterojen ve kimliği belirsiz hedef kitlelere hitap etme biçimini, geribildirim almanın çok daha kolay ve kesin olduğu yöntemlere dönüştürmüştür. Bu durum bireysel tepkinin öneminin artmasına bağlanabilir. Başka bir deyişle, tek yönlü pazarlama, yerini interaktif ve ölçülebilir süreçlere bırakmaya başlamıştır. Dijital pazarlama iletişimi, halkla ilişkilerle birçok farklı alanda kesişirdi. Son yıllarda çıkan dijital mecraların iletişim yönetiminde ve uygun içerik üretilmesinde ortaya yeni kavramlar da çıkmıştır. Medya yakınsaması ve veri tabanlı pazarlama ya da müşteri deneyimi yönetimi de bütünleşik pazarlama iletişiminde temel disiplinler haline gelmektedir.

Firma ya da markaların farklılaştırılmasında kullanılan tüm argümanlar gibi dijital mecraların sebep ve sonuç ilişkileri mutlaka önceden planlanmalıdır. Dijital mecralar stratejinin en rahat kullanıldığı alanlardır. Etkileşim ve diyaloga açık bir iletişime olanak sağlaması beklenen yeni medyanın da bu geleneksel anlayış içinde uygulanmaya çalışıldığı gözlemlenmektedir. Halkla ilişkiler, dijital zeminde etkinliği günden güne artan; ağızdan ağıza, sosyal pazarlama ve mobil pazarlama ile aynı uyumda, her mecraya uygun içerik oluşturarak daha etkin kullanılmaya başlanmıştır. Hatta iletişim stratejileri artık yıllık planlanan bütünleşik pazarlama iletişiminin bir parçası haline gelmiştir.

Dünyanın hızlı değişimi, finansal kriz, yoksulluk, işsizliğin artması, çevresel değişim iklim değişikliği, vb. nüfus artışı ülkeleri ve firmaları bakış açılarını değiştirmek zorunda bırakmıştır. Teknolojik ve mekanik bir dünyadan internet, bilgisayar, cep telefonları ve sosyal medyalı dijital bir dünyaya değişim; üretici ve tüketicilerin davranış biçimlerini ciddi biçimde etkilemiştir. Modern pazarlamanın kurucusu Philip Kotler, *Pazarlama 3.0* kitabında; katılım ve işbirliğine dayalı bu yeni çağda, iş dünyasına şekil veren kuvvetlerle beraber yeni kurallar açıklamıştır. Kotler'a göre¹² (2010), son altmış yıl içinde pazarlama, ürün-merkezli (Pazarlama 1.0) olmaktan tüketici-merkezli (Pazarlama 2.0) olmaya yönelip son olarak da şirketlerin odak noktalarını ürünlerden tüketicilere ve insanlığın karşı karşıya kaldığı sorunlara doğru şekillendirmeye başlamıştır. Pazarlama 3.0, şirketlerin tüketici-merkezli olmaktan insan-merkezli olmaya doğru kaydıklarını ve karlılığın kurumsal sorumlulukla dengelendiği bir aşamaya geldiğini vurgulamaktadır. Pazarlama 3.0 kitabında Kotler, değere dayalı pazarlama çağının doğuşuna tanıklık ettiğimizi, insanları sadece tüketici olarak görmek yerine, onlara aklı, kalbi ve ruhu olan 'insanlar' olarak yaklaşılması gerektiğini belirtmektedir. Aslında insanların ve tüketicilerin kendi geleceklerini, kendi kaygılarını firmalarla işbirliği yaparak beraber çözüm bulmaya yöneldiklerini bunu da sosyal medya ve ağlarla yaptığını günümüzde birçok örnekte görmekteyiz. Tüketiciler artık seçtikleri ürün ya da hizmetlerin sadece işlevsel ya da duygusal tatminlerini aramıyorlar, genel anlamda insan ve toplumun ruhunu tatmin etmesini ve

11 İzzet Bozkurt, *Pazarlama İletişiminde Sihirli Dokunuşlar*, İstanbul: Mediacat Yayınları, 2013, s.16.

12 Philip Kotler, Hermann Kartaya ve Iwan Setiawan, *Pazarlama 3.0*, çev., Kıvanç Dündar, İstanbul: Optimist, 2010.

daha yaşanabilir bir dünya istiyorlar.

Sosyal medyanın yükselmesiyle kendini daha da gösteren katılım çağında; haberleri, fikirleri ve eğlenceyi insanlar yaratır ve insanlar tüketir oldular. Yeni dalga teknoloji insanların, tüketiciden üretici-tüketicie dönüşmesini mümkün kılmaktadır. Kotler bu gelişmeyi iki başlık altında toplamıştır:

a. Anlatımcı Sosyal Medya: Sosyal medyanın giderek daha da anlatımcı bir özellik kazanmasıyla, tüketicilerin görüş ve deneyimlerini aktararak diğer tüketicileri etkileme gücü de artmaktadır. Düşük maliyetli ve tarafsız olduğu için sosyal medya, pazarlama, iletişimin geleceği olarak görülmektedir. Böylelikle alacağımız ürün ya da hizmetleri satın almadan önce edinilen müşteri deneyimi, görüşleri sitelerden okunarak satın alma kararını etkileyebiliyor. Ya da bunun tam tersi şirketler, ürün ya da hizmetlerini piyasaya çıkarmadan hedef kitlelerini sosyal ağlar vasıtasıyla gözlemleyerek ürün-tüketici reaksiyonunu test etme imkânı bulabiliyor. Halkla ilişkilerin çift yönlü iletişimi, dijital ve sosyal ağlarda etkileşiminin sağlanabilmesi açısından dikkat çeken bir mecra haline gelmiştir ve bu durumun uzun vadeli olacağına inanılmaktadır. Bloglar, Twitter, Youtube, Facebook, vb

b. İşbirlikçi Katılım: Katılımlarda anlatımların yanı sıra işbirlikçi olarak kullanılmasıyla da sosyal medya farklı bir mecra olma özelliğini devam ettirmektedir. İlklerden olan Wikipedia ile başlayan işbirliği katılımlarında ayrıca gönüllülük esasına dayanılarak kişilere mecra yöneten kişi olma hakkı verilmektedir. Türkiye’de de Ekşi sözlük ve benzeri çeşitli forumlarda kişiler yeri geldiğinde editör, yeri geldiğinde ürün ya da hizmeti tanıtan köşe yazarları olarak referans noktası olabilmektedirler.

Günümüzde firma ve markalar “Bağlan ve Geliştir” stratejisi kullanarak pek çok yeni ürün geliştirmişlerdir. Tüketim görüşlerini alarak aynı zamanda “Duygusal Pazarlama” da yapmaktadırlar. Tüketiciler artık tek değil birbirleriyle bağlantılı, bilinçli, bilgi sahibi, araştırmacı, sorgulayıcı, aktif ve geribildirim yüksek bireylerdir. Müşterilerin kendi aralarındaki konuşmalara reklamlardan daha fazla güvendiğini gören kuruluşlar, sosyal mecra da kendilerine yer açmaya çalıştılar ve iletişim stratejilerini sosyal medya araçlarıyla yönetmeye ağırlık vermişlerdir.

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, Üsküdar Belediyesi’nin sosyal medyada kriz ve itibar yönetimine dair uyguladığı ‘Kedi Evi Projesi’nin derinlemesine mülakat yoluyla incelenmesidir. Belediye hizmetleri sosyal medya üzerinden projeler üretilerek halkla itibar aracı halinde kullanılmıştır. Bir apartmanda iki komşunun çatışmasının ‘Hayvan Hakları’ kapsamında belediye hizmetiyle bütünleştirilerek, belediye tarafından sorunun çözülmesi basında çok ses getirmiştir. Medyada geniş yer bulan bu proje diğer belediyelere de örnek olmuştur.¹³ Bu süreçte derinlemesine mülakat kapsamında proje haricinde; yukarıdaki içerikte bir projeyi gerçekleştiren Üsküdar Belediyesi sosyal

13 “Üsküdar Belediyesinden Alkışlanacak Hareket”, son güncelleme 11 Ocak 2017, <http://www.hurriyet.com.tr/uskudar-belediyesinden-alkislanacak-hareket-40332857>.

medya ajansı Proje Dükkanı'nın 'Dijital PR'da itibar ve kriz yönetimi yaklaşımlarına yönelik de derinlemesine bilgi edinilmesi planlanmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda Üsküdar Belediyesi sosyal medya ajansı Proje Dükkanı Kurucusu Ali Cenk Gülce ile 8 Eylül 2017 günü derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat; 'Dijital PR / İtibar Yönetimi/ Kriz Yönetimi Kavramları', 'Ajansın, sosyal medyada kriz yönetimine bakış açısı', 'Kriz yönetiminde değerlendirme /Performans ölççekleri' 'Tüm gerçekleştirilen vakalarda sosyal medya yönetiminde; Dijital PR ve itibar yönetiminde kriz iletişimi ile bağı' ve 'Üsküdar Belediyesi - Kedi evi' kriz yönetimi örnek olayı' olmak üzere 5 ana sorudan; ikinci bölümde ise 'Üsküdar Belediyesi - Kedi evi' kriz yönetimi örnek olayı' alanında 10 detaylı sorudan oluşmaktadır. Cevaplanırken 6-7 soru birleştirilerek cevaplandırılmış, bu kapsamdaki soruların bulguları çalışmanın son kısmında sunulmuştur.

Dijital PR'da 'İnsan odaklı' ve Stratejik İletişim Yönetimi: Artık tüketicinin adının ve sıfatının değiştiği bilinmelidir. Dijital çağda, 'müşteri odaklı' yerine 'insan odaklı' bir bakış açısına sahip olmadan, etkin, verimli ve sürdürülebilir bir etkileşim kurmak imkansız hale gelmiştir. Bütünleşik pazarlama iletişim stratejisini toplumun ihtiyaçları üzerine kurmak ve fayda/değer sağlamak üzere temellendirmemiz gerekmektedir. Günümüz kurum ve firmaların tüketici tanımı yerine onların önce insan olduklarını kabul edip, 'İnsan odaklı' strateji oluşturmaları gerekmektedir. Hedef kitle yerine de hedefleri olan kitleler, topluluklar olacak ve insanlarla doğru iletişim kurmanın yollarını aramak gerekecektir. Çünkü onlar önce arkadaşımız olurken markanızın tavsiye edeni haline gelecek, gelişen iletişimle de marka avukatlarımız olacaklardır. Marka ile yaşadığı olumlu deneyimleri paylaşırken, referans noktası olmasının yanı sıra olumsuz bilgilerde de düzeltmelerde ya da yanlış anlaşılmalrı ortadan kaldırma görevini sürdüreceklerdir.

Tüketici > Arkadaş > Tavsiye Eden> Marka Avukatları

Geri bildirim çok hızlı olan bu iletişim imkanları, tüketicilerin yalnızca mesaj alıcı olarak değil de gönderici sıfatını da yüklemiştir. Sürekli gelişen medya teknolojileri ve tüketicilerin değişen algı biçimleriyle hedef kitlenizi genelden daha spesifik ve grup iletişimine döndürmüştür. Medyanın bu denli değişime uğraması hem tüketici eğilimlerinde hem de şirketlerin pazarlama stratejilerinde radikal değişiklik ve yeniliklere neden olmuştur.

Günümüzde, iletişim planlarının çok katmanlı, esnek olarak hazırlanması ve kullanıcıların tepkilerine göre sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Etkili sonuçlar elde etmek için medya planları satın alınan, sahip olunan ve kazanılan medya olmak üzere ayıran Karahasan'a göre¹⁴; Geleneksel pazarlama satın alınan medya, dikkati satın almak üzerine kuruludur. Gazete, televizyon, radyo ve açık hava mecralarının dilimlerinin satış ve pazarlaması temellidir. Sahip olunan medya, bir şirketin satış noktaları, taşıtları, kurumsal yayınları, blog, web sitesi gibi müşterilerle doğrudan iletişim

14 Fatoş Karahasan, *Dijital Pazarlamanın Kuralları: Taşlar Yerinden Oynarken*, İstanbul: Doğan Yayınları, 2012, s.239.

kurabileceği çok değerli mecralardır. Bu alanların kontrolü tümüyle firmaların kendindedir. Kazanılan medya da ise kullanıcılarımızın paylaşmaya değer buldukları malzemeleri büyük bir süratle yayabileceğini hesaba katarak üretebileceğimiz içeriği, insanların yaşamlarına girebilecek malzemelerle donatılmasıdır. Yeni teknoloji araçlarında amaç; şirketlere ait sahip olunan ya da satın alınan her tür medyanın kazanılan medyaya dönüştürülmesidir.

Dijital PR: Yeni medya araçları markanın içerik üreten, şikayet yönetimi koordine eden, marka itibarını geliştirip duygusal bağ kurabilen kanallar haline gelmiştir. Araçların doğru kullanım alanı, özelliklerinin kavranmasının yanı sıra uzun soluklu ve etkin şekilde kullanımı için veri toplama ile ölçümleme, en önemli konulardandır. Ancak günümüzde yeni medyadaki iletişim araçları birçok farklı disiplinle beraber bütünleşik ve entegre kullanılmaktadır.

Sosyal Medyada Stratejik İletişim Yönetim: Kurumların öncelikle sosyal medyalarını yönetecek firmalardan talep edecekleri ilk öncelikler şunlar olmalıdır. Belirlediği iş hedeflerine hizmet eden, hızlı, yaratıcı, akıllı, yeni tüketici alışkanlıklarını anlayan, son teknolojilerden faydalanan, proaktif sosyal medya yöneticileri olmaları gereklidir. ‘Proaktif Aksiyon’ tespit edilen pozitif veya negatif paylaşımlara ilişkin aksiyonların alınması ve olası durumlara ilişkin kriz yönetiminin uygulanmasıdır.

İzlenecek iş süreçlerinde ilk adım dijital strateji ve hedeflerin belirlenmesi ile başlamasıdır. Bu dönem; firma/markaların dijital stratejisinin oluşturulması, yol haritasının ve araçların (aktif yer alınacak kanal ve mecraların) belirlenmesi, yıllık bazda plan oluşturulması, internet üzerinden marka, ürün ve hizmetleriyle ilgili pozitif algıya hizmet edecek trafiğin yaratılması ve hedeflerin gerçekleştirilmesini kapsar. Diğer akışlar sırasıyla şöyledir.

1. Dönem: HAZIRLIK: Hesapların oluşturulması, resmi izin alımları, sahte hesapların toparlanması, olumsuz eski hesapların şikayet edilmesini kapsar. Veri tabanının oluşturulması ve günlük haber yansımaları listesine üyelik başlatılmalıdır. Bu dönem kurumu ürün/hizmeti daha iyi tanımak sürecidir.

2. Dönem: OPTİMİZASYON: Kullanılacak mecraların giydirilmesi, grafik çalışmalarının yapılması, Kurumsal kimliğe büründürülmesi, profil içeriklerinin oluşturulmasını kapsar.

3. Dönem: BAŞLANGIÇ: Şirket içi duyuru, iş ortaklarına duyuru, hedef kitleye duyuru ve geri dönüşleri düzenlemek ile planlanmalıdır. Kriz senaryolarının oluşturulması ve eylem planı da bu dönemde yapılır.

4. Dönem: YAYIN: İtibar yönetimi, kriz iletişiminin, kampanya ve ödüllü yarışmalarının düzenlendiği, blogger iletişimi, seeding çalışmalarının aktif yürütüldüğü dönemdir.

5. Dönem: SÜREKLİLİK: (Monitoring) Belirlenecek sosyal medya takip tool’u aracılığı ile eşzamanlı internet ve sosyal medya takibinin yapılması, sosyal ağlarda marka adı geçen paylaşımların tespit edilmesi, analiz edilmesi ve raporlanması, tespit edilen

paylaşımlara ilişkin aksiyonların alınması (web siteleri & portallar, sosyal medya, bloglar, video ve fotoğraf paylaşım siteleri, forumlar ve duyuru alanları, blog yorumlarının taranması hizmetidir. Diğer düzenli yapılması gereken iş çalışmalar ise düzenli içerik oluşturulması, aylık durum değerlendirme, sahte hesap kontrolleri, müşteri ilişkileri yönetimi olacaktır.

Sosyal medyada amaç; İçerik paylaşmak, kampanya yapmak, beğenen sayısını arttırmak değil, etkileşim yaratmak önemlidir. Doğru kişilerden oluşan ve etkileşim kurulan hayran sayısını arttırmak gereklidir. Markanın kurumsal kimliği ve durumu doğrultusunda 'üslup' belirlemek ve bunu farklı sosyal ağlara uyarlamak iletişim stratejisinin ilk adımlarındandır. Markanın hedeflerine hizmet eden içerikler oluşturulmalıdır.

Halkla ilişkiler, yıllardır neredeyse sadece medya üzerine özel olarak odaklanan bir disiplin halini almıştır. Oysa günümüzde internet, halkla ilişkileri yeniden halkla ilişkilendirmiştir. Bloglar, online basın bültenleri ve diğer internet içerikleri organizasyonların doğrudan alıcılarla iletişim kurmasına olanak sağlamaktadır. Halkla ilişkilerin doğrudan etkileşimli olması sebebiyle birçok iletişim disipliniyle temasları ve yakınlaşması en üst seviyeye ulaşmıştır. Reklamlar artık 'tüketiciye dokunan' etki- tepkisi hemen ölçülen, hatta doğrudan etkileşimi arttıran ağızdan ağıza iletişimi sağlayan viral reklamların sayısı gitgide artmaktadır. Özellikle pazarlama ve PR yakınlaşması çok hızla artmaktadır. Artık online stratejiler ve yürütüm pazarlama ve PR arasında ki çizgiyi silik hale getirmiştir. Tüm disiplinler artık 'Online Bütünleşik Pazarlama İletişimi Stratejiler' koordinasyonu ile yapılmaktadır.

"Üsküdar Belediyesi - Kedi Evi" İncelemesi

Araştırmanın amacı doğrultusunda Üsküdar Belediyesi sosyal medya ajansı olan Proje Dükkanı Kurucusu Ali Cenk Gülce ile 8 Eylül 2017 günü derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ki soruların bulguları aşağıda sunulmaktadır.

1. Ajansınızı kısaca tanıtabilir misiniz?

10 yıllık, dinamik ve kreatif bir ruha sahip, tecrübeli bir ajans Proje Dükkanı. 2007 'de online projeler ile başlayan yolculuğu 2010 yılından itibaren sosyal medya alanındaki çalışmaları ile devam ediyor. Şu anda sosyal medya stratejisi, sosyal medya yönetimi, medya satın alma, dijital PR, Web tasarım ve yazılımı ile birlikte tam kapsamlı bir dijital ajansız.

2. Ajansın 'Dijital PR / İtibar Yönetimi/ Kriz Yönetimi' kavramlarını nasıl tanımlarsınız?

Sosyal medya yönetimi denildiğinde, çoğunlukla Facebook, Twitter, Instagram gibi belli sosyal ağlardaki içerik yönetimi algılanıyor. Hatta bu ağlar üzerinde ve arasında içerik planlamak yeterli olarak görülüyor. Oysa bu sadece yönetim sürecinin küçük bir parçası. İşte burada bahsedilen Dijital PR, İtibar Yönetimi ve Kriz yönetimi kavramları da sosyal medyanın tamamlayıcı parçalarıdır.

Biz Proje Dükkanı olarak sosyal medyanın uzun soluklu, emek harcanan bir alan olduğuna inanıyoruz. “Sosyal medyada var olmak ya da olmamak işte bütün mesele bu” diyoruz. Siz istesenez de istemesenez de varsınız çünkü. Sanal platformda adınıza oluşturulmuş bir kimlik var ve bu sizin reel hayattaki karakterinizin tezahürüdür. İtibarınız sanal dünyada güçlenebilir, yerle bir de olabilir. Öyle bir aşamaya geldi ki, kaçma ihtimaliniz yok artık. İşte o sebeple yönetmelisiniz.

Sorulan sorulara cevap vermeli, yapılan yorumları takip etmelisiniz. Bunun için öncelikle buranın geri bildirim alabileceğiniz bir mecra olduğunun farkına varmalısınız tabi. Sosyal medyanın dinamiklerini bilmek çok önemli. Çok kendinizden emin olsanız dahi temkinli olmak zorundasınız çünkü kartopu-çığ etkisini en hızlı şekilde yaşayabileceğiniz bir mecra burası. Sizin olumlu olarak yaptığınız hamle bir anda başka türlü algılanıp krize dönüşebilir. Bu aşama da yapacağınız hamleler daha da önem kazanıyor. Jest, mimik olmayan bir dünyadan bahsediyoruz. Emojiler ile kabuk değiştirmeye çalışsa da tam manasıyla yüz yüze iletişim olmuyor. Bu aşama da paylaşılanlar takip edilmeli ve doğru okunmalı. Çünkü temelde amaç, hedef kitle ile iletişime geçmekten öte “doğru” iletişim kurabilmektir. Hamleler de ona göre yapılmalı. Eğer doğru hamleleri yapamazsanız sosyal medya sizin istenmeyen yüzünüzü algılar ve fişler. Attığınız adımlar ve tanıtım çalışmalarınız yapılan kötü yorumlar ve geri bildirimlerle baltalanacaktır.

PR tarafı dikkatle ele alınmalı ve yaşanmış bir kriz varsa ona göre bir plan çıkarılmalıdır. Eğer kriz durumu yoksa da planlamalar ve iletişim, tamamen doğru hedef kitleye, doğru insanlarla ve doğru mecralar ve sosyal ağlar üzerinden yapılmalıdır.

3. Ajansın ‘Sosyal Medya’da kriz yönetimi’ ne bakış açısı nedir?

Gerçek hayatta hataları, krizleri atlatmak için üstüne yat unutulur mantığı çok kabul görmüş bir kaçış yöntemidir. Ancak bunlar dijital dünyada unutulmaz, unutmanıza fırsat vermezler. Bir gün bir yerde size hatırlatırlar. Facebook bile yıllar sonra önünüze fotoğrafları getirip şu zamanda şuradaydın demiyor mu? Bizim ajans olarak bakış açımız çok net: doğru adımlarla, doğru bir strateji oluşturarak, eğer kriz varsa kaçmak yerine üzerine gitmeli, hata varsa düzeltilmeli, yanlış anlama varsa anlatılmalı ve iletişim kanalları açık olmalıdır.

4. Kriz Yönetiminde iş akış planınız nasıldır?

Her kriz kendi içerisinde bir akış planı ile çözülür. Çünkü sosyal mecralarda genel kurallar her zaman işlemiyor. Her krizin bir hedef kitlesi var ve her hedef kitlenin iletişim dili, hassasiyet kavramları, etki ve tepkileri farklı. O sebeple akış planımız hedef kitleye göre ve krizin seviyesine göre şekilleniyor.

Bizim için önemli olan doğru teşhistir. Çünkü doğru teşhis koyamazsanız doğru tedavi de yapamazsınız. O yüzden önce dinleriz, sonra iletişim dilini ve şeklini belirler ve ona göre de adımlarımızı atarız.

Kırmızı, sarı ve yeşil diye 3 rengimiz var mesela. Eğer kırmızı bir kriz varsa bu acil bir müdahaleyi gerektirir ve zaten herkes teyakkuzda demektir.

5. *Sosyal medya yönetiminde müşterilerinizin dijital ortamda kriz yönetimini yaptığınız ortalama günlük/ haftalık karşılaştığınız ve eyleme geçirdiğiniz rakamlar ne kadardır?*

Rakam vermek zor çünkü her müşterinin krizi kendine göre büyük ya da küçük olabiliyor. Bazı durumlar bazı müşteriler için kriz yaratabilecekken diğer müşteri için sadece bir yorum olarak kalabiliyor. Her müşterimiz için olmaz, ama ajans içerisinde hafta da en az bir kez ciddi bir kriz durumu atlatabiliyoruz.

6. *Kriz yönetiminde başarınızı nasıl tanımlarsınız? Değerlendirme /Performans ölçüğünüz nedir?*

Göreceli bir kavram. Yine her bir kriz kendi içinde değerlendirilir. Ancak biz genelde olumsuz yorumları olumluya çevirmek için çalışıyoruz. Krizi dindirmek birinci adım elbette ama sonrasında devam eden bir süreç daha var. Görüşler değişse bile yazılar kalıyor. O yazıları kaldırmak ya da olumluya döndürmek devam eden süreçte oluyor aslında. Başarı da böyle geliyor. Ama elbette rakamsal bir cevap vermek için istatistiki verilerimiz oluyor. Socialpano diye bir yazılımımız var ve verileri toplayarak grafiklere dönüştürüyoruz.

7. *'Üsküdar Belediyesi' ile işbirliğiniz ne zaman ve hangi kapsamda başladı?*

Bir yıl önce birlikte çalışmaya başladık ve sosyal medya yönetimi danışmanlığı, web sitesi tasarımı gibi süreçlerde birlikte hareket ediyoruz. Üsküdar, İstanbul'un en eski ilçelerinden biridir. Kendi dili ve bir kimyası var ve her ses seviyesinden insana ev sahipliği yapıyor. Bu sebeple hedef kitle çalışması büyük bir titizlik istiyor. Gördük ki Üsküdar'ın kendi ritmini yakalar ve ona eşlik ederseniz doğru iletişimi kurmuş oluyorsunuz. Bu aşamada Üsküdar Belediyesi ile ortaklaşa hareket ederek beraber doğru okuma yapmaya gayret ediyoruz. Belediye bu konuda gerçekten çok çalışıyor ve biz de o çalışmaya ayak uydurmaya çalışıyoruz açıkçası.

8. *'Üsküdar Belediyesi- Kedi evi' kriz yönetimi örnek olayını kapsamlı aktarabilir misiniz?*

8.1. Projenin tam adı: Üsküdar Belediyesi Kedi Evi

8.2. Projenin özeti: Kedi evi olayı aslında başlı başına olumsuz bir sürecin doğru bir takip, doğru bir yönlendirme ve tam bir takım çalışması ile olumlu bir sürece döndürülmesine güzel bir örnektir.

8.3. Projenin çözümlenmek istediği ana konu/ Uygulama ve sonuçlar/ Projenin iletişimi için uygulamalar:

Olayı kısaca hatırlayarak anlatmaya başlayalım. Üsküdar'da mahallelerden birisinde iki genç arkadaş mukavvadan yapılmış bir kedi evini karların üzerinde bir binanın köşesine yerleştirirken mahalleden birkaç kişi tepki veriyor ve hatta tepki neredeyse darp etmeye kadar ilerliyor. Kedi evi koyamayacaklarını, kedileri istemediklerini bağıra bağıra söylüyor. Bu olay sırasında kedi evini koyan arkadaşlardan bir tanesi de olayı kaydederek sosyal medyaya aktarıyor. Tabi bu arada hayvansever gruplarını

da etiketleyerek aktarınca ciddi bir ivmelenme ve kartopu etkisi oluyor. Tabi bizim ekibimiz eş zamanlı olarak sosyal medya hesaplarını takip ettiği için bu videoya ulaşıyor ve akabinde hemen Üsküdar Belediyesi ekiplerine haber veriliyor. Üsküdar Belediyesi olayı o kadar ciddiye aldı ki biz içerisinde olmamıza rağmen çok etkilendik. Üsküdar Belediyesi'nin normalde de kedi evleri vardı. Ahşaptan yapılmış büyük kedi evlerini Üsküdar'da yaşayanlar bilirler. O kedi evinden bir tane doğruca olay yerine götürüldü ve o ilk kedi evini koyan arkadaşlar da davet edilerek kedi evi onların koymak istediği yere yerleştirildi.¹⁵

8.4. Projenin başlangıç/ bitiş tarihi : 10 Ocak 2017

8.5. Projenin bütçesi: Bütçeli bir proje değil. Bir sosyal medya yönetimi ve kriz yönetimi çalışması.

9. Ajansın, projeye yönelik genel değerlendirmesi

Kedi Evi projesi aslında bir sosyal sorumluluk projesi bizim için. O anda hepimiz üzüldük. Zaten Üsküdar Belediyesi ile çalışıyorsanız gönülden katılımınız olmazsa o tempoya ayak uyduramazsınız. Yoğun kar yağışı altında gelen binlerce yorumu takip eden bir ekibimiz vardı. Nöbetleşe sabaha kadar 3 gün boyunca gelen yorumları takip ettik. Hastalara, yolu kapananlara sosyal medyadan ulaştıklarında cevap verip taleplerini ekiplere ilettik. Bu sayede Kedi evi olayı da bize ulaştı ve doğru adımlar ve doğru yönlendirmelerle bambaşka bir boyuta taşındı.

Burada Üsküdar Belediyesi duruma anında reaksiyon gösterdi ve o yoğunlukta zaman ayırarak doğru hamleyi yaptı. Bu elbette Üsküdar belediyesine ciddi bir PR sağladı. Dijital platformda her yerde 'Kedi Evi' ile ilgili öncesi-sonrası videoları yayınlandı. Ulusal ve uluslar arası kanallarda ana haberlere çıktı. Dolayısı ile maddi değeri ve katkısı olsa da hem ajansımız hem de belediyemiz için manevi değeri paha biçilemez.

10. Projenin ödül alma durumu

Bir başvuru yapmadık ödül ile ilgili. Bize gelen olumlu yorumlar, yurt içi ve yurt dışından gelen telefonlar ve sosyal medya da paylaşılan güzel yorumlar bizim en büyük ödülümüz oldu. Ancak 2017 Altın Örümcek Ödül Töreninde bu alanda bizleri onurlandırdılar, taçlandırdık.

11. Dijital PR uygulamalarınız da itibar yönetimi ile kriz iletişimi arasındaki bağı nasıl yönetiyorsunuz?

Kriz yönetimi olmadığında Dijital PR ve itibar yönetimi yapmanız çok zor. Çünkü sosyal mecralarda hafızalar çok kuvvetli. Hemen önünüze bir olumsuz yorum, görsel ya da video getirilebiliyor. Temiz bir iletişim kanalınız olmadığı müddetçe atacağınız her olumlu adım da karşınıza olumsuz engeller çıkabiliyor. Ülkemizin atlattığı

15 "Üsküdar Belediyesinden Alkışlanacak Hareket (video haber)", erişim 12 Nisan 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=p152ng-v4Oc>.

krizlere (Gezi Parkı, 15 Temmuz) baktığımız da da çok net görüyoruz ki insanların paylaştıkları unutulmuyor ve tüm hayatlarını etkiler hale geliyor. Maalesef hata telafisi zor bir mecra. İster tüzel kişi olsun ister gerçek kişi bir anda linç edilebiliyor. Buralarda kaybolup gitmek yerine krizi yönetmek gerekiyor. Mutlaka bir sonuç elde ediliyor. Bunu yaşadık ve gördük. Eğer krizi yönetemezsek daha sonra yapılacak iletişim çalışmalarının başarısız olma ihtimali de yüksek oluyor. İtibar yönetimi, kriz yönetimi mutlaka yapılmalı ki Dijital PR tarafında fayda sağlanabilsin.

Sonuç

Yeni dalga teknoloji araçlarından sosyal medya; daha geniş hedef kitlelere hızlı erişen, hedef kitleleri birbirine bağlayan, sosyal olaylar yaratabilen, daha etkin ve katılımcı mecra haline gelmiştir. Artık kitleler; fikirlerini, tepkilerini, ihtiyaçlarını, isteklerini daha kolay ve cesurca dile getirmektedirler. Dolayısıyla kurumların, etkin hedef kitleleriyle başa çıkabilmeleri için geleneksel iletişim dinamiklerini değiştirmesi gerekmektedir. Bunun için marka iletişim alanı içinde değişim yönetiminin de ele alınması düşünülmektedir. İletişimdeki değişim ve dijitalleşmenin sınırları yağmur bulutları gibi belirsizdir. Tüm sektörler gibi, marka iletişimi de bu değişimi yakalamaya çaba göstermektedir. Ancak bu arada iletişimin özünden çok cihazlara ve internetin sunduğu teknolojik imkânlarla odaklanılıyor. Ancak teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, insanların pek çok temel ihtiyaçları aynı kalıyor. Kuruluşların da gidecekleri yol “insanı anlamak” tan geçiyor. Onların fiziki ve duygusal ihtiyaçlarını, beklentilerini anlamak gerekmektedir.

Teknolojik yenilikler insanın ve toplumun yaşamını kolaylaştırmak içindir. Ancak tek başına yeterli olmayacaktır. Bu teknolojik imkânlarla kuruluşlardan sağlam değerlere sahip olmaları, toplum, çevre, insanlar ve gelecek dünya için çalışmalarını talep ediyorlar. İçine kapanık, dışarıya bilgi vermeyen hiyerarşik yapılar şeffaflaşmak ve sadeleşmek zorunda kalacaklardır. İnsanların yaşama, eşitlik, güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olan devlet yönetimleri bundan daha da derin etkilenecektir.

Marka ve kurumlar işe çevrimiçi tüketici algısını yönetme işini çok ciddiye almakla başlamalıdır. Sonrasında marka ve rakipler hakkında konuşulanları dinlemek, pazarlama iletişim stratejisinde buna göre güncelleme yapmak, ürün ile ilgili zayıf noktalarda kaliteyi arttırırken, tüketici memnuniyetini yükseltip, tüketicilerin bu olumlu deneyimleri paylaşmalarını sağlamak gereklidir. Markalar artık söylediklerine göre değil de yaptıklarına göre yargılanıyorlar. Artık tüketicinin genel görüşleri yerine arkadaş tavsiyesi ya da deneyimleri satın almada daha etkin bir hal almıştır. Satış ve hizmet öğelerinin yanı sıra modern hayatta, kişilerin hayatlarına verdikleri önem ve kattıkları değer daha önemli olmuştur. Onların davranışlarını, nasıl yaşadıkları bilmemiz, onlara dokunmamız ve empatik iletişim kurmamız gerekmektedir. Burada iletişimin tüm disiplinlerine ve veri kullanımına çok büyük görev düşmektedir. Değişen kitle iletişim araçlarıyla dijital PR da hedef kitlenin verilerinin temin edilip, işlenmesi, segmente edilmesi ve sürdürülebilir iletişim kurulmasında iki tarafında etkin ve fayda misyonuyla içerik üretimi gerekmektedir.

Kitleleri yöneten medya yerine kitlenin yönettiği medya, hem kitlesel hem bireysel iletişim imkânı sunuyor. Önerilen son uygulamalar; alternatif araçlar kullanarak, etkisini kısa sürede görebilecekleri kampanyalar ile aynı dilde çoklu ve doğru içerikler üreterek, başarılı sonuçlar elde edilebilir. Firma ve markalar düzenli olarak çoklu kanal analitik sistemleri entegrasyonuna, içerik yönetimine ve kampanya uygulamalarına yatırım yapmalı, uygulamacılar eğitilmeli ve tüm bunların sürdürülebilir olmasına dikkat edilmelidir.

Firmalar ancak böylelikle hızla değişen hedef kitlenin taleplerine doğru cevabı verebilir ve rekabette varlıkları sürdürebilirler. Artık söyledikleriyle değil yaptıklarıyla itibarları değerlendiriyor. Dijital PR ile halkla ilişkiler hak ettiği değerini buluyor. İletişim yıllardır neredeyse sadece medya üzerine özel olarak odaklanan bir disiplin halinden; günümüzde yeni teknolojilerle, duygusal bağ kurarak insan odaklı hale getiriliyor.

Kaynakça

- Bozkurt, İzzet. *Pazarlama İletişiminde Sihirli Dokunuşlar*. İstanbul: Mediacat Yayınları, 2013.
- Castells, Manuel. “The Rise of the Network Society”. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. 1. Oxford: Blackwell. 1996.
- Friedman, Thomas. *Dünya Düzdür*. Çev., Levent Cinemre. İstanbul: Boyner, 2006.
- Hürriyet. “Üsküdar Belediyesinden Alkışlanacak Hareket”. Son güncelleme 11 Ocak 2017. <http://www.hurriyet.com.tr/uskudar-belediyesinden-alkislanacak-hareket-40332857>.
- Karahasan, Fatoş. *Dijital Pazarlamanın Kuralları: Taşlar Yerinden Oynarken*. İstanbul: Doğan, 2012.
- Kotler, Philip, Hermann Kartaya ve Iwan Setiawan. *Pazarlama 3.0*. Çev., Kıvanç DüNDAR. İstanbul: Optimist, 2010.
- Mcluhan, Marshall. *The Medium is the Message*. London: Penguin Books. 1967.
- Mcluhan, Marshall ve Bruce R. Povers. *Global Köy*. Çev. Bahar Düzgören, İstanbul: Scala Yayın, 2001.
- Peltekoglu, Filiz. *Halkla İlişkiler Nedir?*. 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2012.
- Thomson, George. *İnsanın Özü*. Çev., Celal Üstel. İstanbul: Payel Basım, 1976.
- Stevenson, Nick. *Medya Kültürleri-Sosyal Teori ve Kile İletişimi*. Çev., Orhon Aksoy. Ankara: Ütopya. 2008.
- Stonier, Tom T. *İletişim Toplumu*. Çev., Nur Nirven. İstanbul: Rota, 1998.
- Yaylagül, Levent. *Kitle İletişim Kuramları*. Ankara: Dipnot, 2013.
- Youtube. “Üsküdar Belediyesinden Alkışlanacak Hareket (video)”. Son güncelleme 12 Nisan 2018. <https://www.youtube.com/watch?v=pI52ng-v4Oc>.

Digital PR and Reputation Management: Analysis of “Üsküdar Municipality - Cat House” as one of the Contemporary Examples in Crisis Communication

SAADET UĞURLU

Abstract: *Developments in communication has changed the tools of public relations and methods of reputation management of brands. Persuading the masses or establishing an emotional connection with them has become an interactive task with Web 2.0 technologies, and this has become the main duty of communication professionals. Firms can give the correct answers to the demands of the speedily changing target group and continue their existence in competition only in this manner. Brand communication and public relations are now receiving the value they deserve. In this article changing nature of communication in PR and reputation management is discussed and the case “Üsküdar Municipality - Cat House” Project as an example of crisis communication is analyzed. It is reviewed how the municipality has managed a crisis -stemmed from a dsipute over cat breeding between two people living in the same street and apartment- by turning that crisis into an apparatus for increasing the reputation of the municipality.*

Keywords: *Social media crisis management, Digital PR, Reputation management.*



Yayın Koşulları / Publication Rules

1. İnsan ve İnsan Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi üç ayda bir elektronik olarak yayımlanan, erişime açık hakemli bir dergidir. Bahar, Yaz, Güz ve Kış sayıları Nisan, Temmuz, Ekim ve Ocak aylarında yayımlanır.
2. İnsan ve İnsan Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi çok alanlı bir dergidir. Çevre, edebiyat, eğitim, etik, felsefe, hukuk, iktisat, iletişim, işletme, sanat, siyaset, şehir, tarih, toplum, uluslararası ilişkiler, yönetim ve yöntembilim alanlarında insana dair, özgün bakış açısına sahip akademik araştırma, inceleme ve çalışmalara yer verir.
3. Dergiye gönderilecek yazılar özgün olmalıdır, daha önce başka bir yerde yayımlanmış veya yayımlanmak üzere gönderilmiş olmamalıdır.
4. Dergiye gönderilen makalelerin yazım bakımından son denetimleri yapılmış; yayımlanmaya hazır olarak gönderilmiş olmalıdır. Bu kapsamda, yazım yanlışları bulunan veya yazım koşullarını sağlamayan makaleler değerlendirilmeye alınmaz.
5. Editörler tarafından ön/biçimsel incelemesi yapılan eserler, değerlendirilmek üzere Yayın Kurulu'na sunulur. Yayın Kurulunca incelenen eserler, anonim en az iki hakeme gönderilir; hakemlerin raporları doğrultusunda, makalenin yayımlanmasına; hakemden gelen rapor çerçevesinde düzeltme istenmesine ya da yayımlanmamasına karar verilir. Yazar, verilen karardan, en kısa zamanda ve e-posta yolu ile haberdar edilir. Tamamlanmış veya düzeltilmiş yazı, Yayın Kurulu'nca tekrar hakeme gönderilebilir.
6. Yazılar Microsoft Word (Microsoft Office 98 ve üzeri sürümler) formatında olmalıdır. Yazı içinde resim, grafik, şekil veya tablolar kullanılmışsa, bu öğeler orijinal resim veya excel dosya olarak ayrı ayrı gönderilmelidir.
7. Dergiye gönderilecek yazılar Türkçe veya İngilizce olabilir.
8. Başlık yazısının altında yazar veya yazarların adları sıralı olarak yazılmalıdır. Yazar ad/adları yazılırken herhangi bir akademik unvan belirtilmez. Yazar veya yazarların unvanı ilk sayfanın altında (*) işareti ile gösterilir. Unvandan sonra, yazarın görev yaptığı kurum (Üniversite, fakülte, bölüm veya diğer) adı belirtilir. Akademik unvan dışında başka unvan kullanılmaz.
9. Makalelerde, 120-150 kelime arası Türkçe ve İngilizce öz / abstract, 5 kelimeyi aşmayacak şekilde anahtar kelime yer almalıdır. Türkçe makalelerde, Türkçe öz ilk sayfada; İngilizce abstract ise başlığı ile birlikte yazının sonunda yer alır. İngilizce makalelerde ise İngilizce abstract ilk sayfada, Türkçe öz başlığı ile birlikte yazının sonunda yer alır.
10. Dergiye gönderilen yazılarda Chicago dipnot-kaynakça sistemi kullanılmalıdır. (bkz. Atıf ve kaynakça yazım kılavuzu ve son sayısında çıkan makale örnekleri).

11. Yazıyla birlikte yazarın (veya yazarların) iletişim bilgileri (adı, unvanı, çalıştığı kurum, açık adresi, kolay ulaşım sağlanabilecek telefon numaraları, elektronik posta adresleri, ORCID ID vb.) editörlere ulaştırılmalıdır.

12. Yayına kabul edilen yazıların yazar(lar)ı tarafından “Etik Sorumluluk Beyanı Formu” doldurularak editörlere iletilmelidir.

Ayrıntılı bilgi için bkz., <http://insanveinsan.org/yayin-kosullari>

For “Publication Rules” in English, see, <http://insanveinsan.org/en/yayin-kosullari>

Yazım Kuralları

A4 Kağıt düzeni

Kenar boşlukları: Sol: 3,5 cm Sağ: 3,5 cm Üst: 2,5 cm Alt: 2,5 cm

Metin içi

Yazı tipi: Times New Roman

Punto büyüklüğü: 12 pt

Hizalama: İki yana yaslı

Paragraflarda girinti boşluğu: Sol: 0 pt Sağ: 0 pt Özel: Yok

Paragraf aralığı: Önce: 8 pt Sonra: 0 pt Satır aralığı: Tek

Alıntı paragraflarda girinti boşluğu: Sol: 30 pt Sağ: 0 pt Özel: Yok

Başlıklar

Yazı tipi biçimi: Koyu

Başlıklarda Yalnızca İlk Harfler Büyük olmalı (“ve”, “veya”, “ile” gibi bağlaçlar küçük harfle yazılmalıdır).

Yazı tipi: Times New Roman

Punto büyüklüğü: 12 pt

Paragraf girinti boşluğu: Sol: 0 pt Sağ: 0 pt Özel: Yok

Paragraf aralığı: Önce: 10 pt Sonra: 0 pt Satır aralığı: Tek

Başlık numaralandırma

Çalışmalar Öz, Giriş, Sonuç, Kaynakça dışında uygun sayıda (en az iki) alt başlık içermelidir. Öz, Abstract, Giriş, Başlık ve Alt Başlıklar, Sonuç ve Kaynakça için hiçbir numaralandırma kullanılmamalıdır. Başlık ve alt başlıklarda kelimelerin ilk harfleri büyük, bağlaçlar küçük olmalıdır ve tümü koyu olmalıdır.

Dipnotlar

Yazı tipi: Times New Roman

Punto büyüklüğü: 9 pt

Hizalama: İki yana yaslı

Paragraf girinti boşluğu: Sol: 0 pt Sağ: 0 pt Özel: Yok

Paragraf aralığı: Önce: 0 pt; Sonra: 0 pt; Satır aralığı: Tek

Kaynakça

Yazı tipi: Times New Roman

Punto büyüklüğü: 12 pt

Hizalama: İki yana yaslı

Paragraf girinti boşluğu: Sol: 0 pt Sağ: 0 pt Özel: Asılı (Değer: 0,7 cm)

Paragraf aralığı: Önce: 2 pt Sonra: 0 pt Satır aralığı: Tek

Tablo, Şekil, Grafik, Resim, Fotoğraf başlıkları

Yazı tipi biçimi: İtalik

Başlıklarda Yalnızca İlk Harfler Büyük olmalı (“ve”, “veya”, “ile” gibi bağlaçlar küçük harfle yazılmalıdır).

Yazı tipi: Times New Roman

Punto büyüklüğü: 12 pt

Paragraf girinti boşluğu: Sol: 0 pt Sağ: 0 pt Özel: Yok

Paragraf aralığı: Önce: 10 pt Sonra: 0 pt Satır aralığı: Tek

Tablo başlıkları tablonun üzerinde, Şekil, Grafik, Resim başlıkları ise şekil veya grafiklerin altında verilmelidir.

Tablo veya Grafikler aşağıdaki gibi numaralandırılmalıdır.

Tablo 1: Tablo Başlığı

Grafik 2: Grafik Başlığı

Tablo içerikleri

Tablolar (satır, sütun ve hücreler) düzenleme sırasında karışıklığa ve veri kaybına yol açmayacak şekilde hazırlanmış olmalıdır. Bu çerçevede, makalelerde kullanılan tablolar, Word belgenin dışında, ayrıca Excel dosya içinde gönderilmelidir.

Şekil veya grafikler

Şekil veya grafikler Word dosya dışında, ayrıca Excel dosya olarak gönderilmelidir.

Resimler

Resim formatında olan öğelerin çözünürlüğü yüksek olmalı; resim öğeleri Word dosyanın haricinde, ayrıca yüksek çözünürlüklü resim dosyası olarak gönderilmelidir (Çözünürlük en az 300 DPI olmalıdır).

Yazıma ve atıflara dair diğer hususlar

Kitap, Dergi, Ansiklopedi vb. eserlerin yazımında bu tür eserler tırnak içine alınmalı veya koyu yazılmamalıdır. Kitap gibi eserler genel yazım kurallarına göre italik yazılmalıdır.

Dipnot ve kaynakça için Chicago dipnot ve kaynakça sistemi kullanılmalıdır.

Atıf ve kaynakça yazım kılavuzu için bkz.

<http://insanveinsan.org/form/Dipnot-kaynakca-yontemi.pdf>

Ayrıca, atıf ve kaynakça örneği için son sayının makalelerini inceleyiniz.