MAKALELER / ARTICLES

ÖZHAN EREN / FAHRI 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. NEŞLİ 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
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 yayınlanır.

İNSAN&İNSAN Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi çok alanı bir dergidir. Çevre, edebiyat, eğitim, etik, felsefe, hukuk, ıktisat, iletişim, sanat, siyaset, şehir, tarih, toplum, uluslararası ilişkiler, yönetim ve yöntemcilik alanlarında insana dair, özgün bakış açısı 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 (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 infrastructre.

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 Minarlı
Marmara Üniversitesi

Halil Emre Deniş
E-posta: editor@insanveinsan.org
Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. H. Emre Bağçe 
*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 Kırlmaz 
*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 Bağçe 
*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 Hatipoğlu 
*Nişantaşı Üniversitesi*
Prof. Dr. Metin Işık 
*Sakarya Üniversitesi*
Prof. Dr. Özer Kanburoğlu 
*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 
*Istanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Barış Özdal 
*Uludağ Üniversitesi*
Prof. Dr. Seçkin Özmen 
*Istanbul 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 
*Istanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Abdullah Taşkesen 
*Bingöl Üniversitesi*
Prof. Dr. Turgay Uzun 
*Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
Prof. Dr. Haldun Yalçınkaya 
*TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi*
Prof. Dr. Bahattin Yaman 
*Süleyman Demirel Üniversitesi*
Prof. Dr. Ergün Yolcu 
*Istanbul 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. Nilsen Gökçen
Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç. Dr. Filiz Erdemir Göze
Gazi Üniversitesi

Doç. Dr. Uğur Gündüz
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Gülcan İşık
Gazi Üniversitesi

Doç. Dr. Oğuz İşık
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 Guler
Dokuz Eylül Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet Özçalgayan
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 Özçay
Üşak 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. Lütfi Sunar
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Rıdvan Şentürk
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Doç. Dr. İbrahim Şirin
Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Soylap Tamçelik
Gazi Üniversitesi

Doç. Dr. Hacı Yunus Taş
Yalova Üniversitesi

Doç. Dr. Côşkun 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
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Mustafa Yılmaz
Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Sayım Yorgun
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Aslı Yurdıgüllü
Erzurum Atatürk Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ferda Alper Ay
Cumhuriyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Gökşel 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 Aysen Bilge Gürsoy
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Güven
Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Bülent Kabaş
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Kaban Kadıoğlu
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Berna Karagözoglu
Ağrı Ibrahim Çeçen Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Atahan Birol Kartal
Beykent Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Yasin Keleş
Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Harun Kırlıç
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Konca
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 Narmankılıoğlu
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Otrar
Marmara Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Seçil Özay
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 Yurttas 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. Erdinç 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 Koçyucu
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 / FAHRI 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
Russia’s Kurdology Studies (1787-1947)
194

İLHAN ÖZKEÇECİ / S. NESLİ GÜL DURUKAN / HAKAN ALACALI
A General Overview of Ceiling Decoration in the Interior Design in XVII-XIX. Ottoman Period Residential Architecture
214

SAADET UĞURLU
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*          FAHRI ERENEL**
ozhaneren87@gmail.com  ferenel@istinye.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-5032-3751  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 integratedly 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.
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) standards, 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 constraints 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.

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 Acquisitions\(^4\)**

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. Dynamism 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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{8}

Though such kind of methodologies are applied in order for projects to be succeed-ed, 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.

\textit{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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{10}

Meeting users’ expectations (under time/budget constraints) by improving mission capability and operational support is the main focus of acquisition process.\textsuperscript{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.\textsuperscript{12}

This changeover has compelled countries to choose system/platform requirements among alternatives that have been created by the analysis of capability gaps. Moreover,
it forms a basis for implementing scientific methods intensively in defense acquisition process. System engineering, 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.

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. 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.

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.

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 | 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*: 168
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. Table below summarize the causes of deviations according to a research made by RAND organisation.

Table 2. Possible Reasons of Deviations Encountered in Defense Programs

| 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. 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.

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. 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.

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 Structures\(^{36}\)](image)

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 below\(^{37}\):

---

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 Günəş*, 17/4, 2011, s.57.

37 GAPPS, *A Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers*, Version 1.1, 15,
Table 3. Program Types

| Program Characteristics | 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 | Maintaining 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 Successful 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.

![Vision-Led and Emergent Programs](image)

**Figure 4. Vision-Led and Emergent Programs**

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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{44} Inter-organizational communication is as significant as the one inside the organizations.

\textsuperscript{41} The Standard for Program Management, p.42.
\textsuperscript{42} Joint Program Management Handbook, p.47-51.
\textsuperscript{43} The Standard for Program Management, p.43.
\textsuperscript{44} The Standard for Program Management, p.25-28.
For maintaining the outcomes that lead organizations to strategical 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 3. Organizational Scheme Including Program and Portfolio](image)

**Figure 5. The Relationship Between Program Structures and Strategical Goals**46

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-
fense acquisition performance.\textsuperscript{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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{51}

\textit{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.

\begin{figure}[h]
\centering
\includegraphics[width=\textwidth]{figure6.png}
\caption{Responsibility&Coordination Cycle Between Shareholders of Acquisition Programs\textsuperscript{52}}
\end{figure}

\textsuperscript{49} Jonathan Kolodny, Adi Leviatan and Dana Maor, “Project Management in Defense: The Essential Capability”, \textit{McKinsey on Government}, 8 (2013), p.74.
\textsuperscript{50} John F. Schank et. al., \textit{Learning From Experience-Lessons from the United Kingdom’s Astute Submarine Program}, Volume III, Santa Monica: RAND Corporation, 2011, p.2.
\textsuperscript{51} Oehmen, \textit{The Guide to Lean Enablers for Managing Engineering Programs}, p.23.
\textsuperscript{52} George Rebovich and Joseph K. DeRosa, \textit{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**

| 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.

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. 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.

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. This change might stem from the

---

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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{59}
- Identifying the quality standards and procedures through projects,
- Supporting schedule and budget management at program level,
- Analysing the risks, changes and challenges centrally;\textsuperscript{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.\textsuperscript{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.

\textit{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.

\textit{Assessment of Program Management in terms of Human Resources:} The expectations

\begin{itemize}
\item \textsuperscript{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 maneuvering and sustaining systems integrated with network-based infrastructures), program management offices’ structure and mechanism, which have been built 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.
\item \textsuperscript{59} 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,
\item \textsuperscript{60} The Standard for Program Management, p.13.
\item \textsuperscript{61} Murat Dengiz, “Stratejik Yönetişim: Bütünleşik Proje, Program ve Portföy Yönetimi”, \textit{Savunma Sanayii Gündemi}, 17/4, (2011), p.25.
\end{itemize}
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 contracts\(^{62}\). 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                  | Experience 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  | Prime Contractor              | 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-Orgnaizational (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 standards. 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 personnel 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 upcomings.

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 standards 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. Breakdown 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 | • 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 | • 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 | • 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. |
Responsible Authority
Main Function
Def ense Resour ce
Planning and Management
Dire ctorate

- 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
Manage me nt Office

- 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
Committe e

- 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 shareholders.

Syste m, Te chnology
Development and
Acquisition Planning
Committe e

- 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 Manage me nt
Office (including program managers)

- 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

- 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, bureaucratical 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.
Hiromoto, 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/succesful-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

1. Defense Resource Planning and Management Directorate
   Under The Department of Defense
   - Risk Management Unit
   - Change Management Unit
   - Life Cycle Management Unit
   - Contract Management Unit
   - Resource Management Unit
   - Control Management Unit

2. Capability Portfolio Management Office**
   - Project Suggestions
   - Integrated Project Teams,
     Related Commands, Defense
     Industry Agents,
     Defense Acquisition Agencies

3. Joint Need Specification Committee*
   - Analysis and break down of Strategic Capability Needs
     according to foreseen conditions (scenarios)

4. System, Technology Development and Acquisition Planning Committee*
   - Existing System
   - Experience Continuous Feedback

5. Program Management Offices***
   - Main System Integrators
   - Main and Sub Contractors
   - Defense Acquisition Agencies

6. Program Managers
   - Existing Systems
   - Routine Activities

7. Program Managers
   - Existing Systems
   - Routine Activities

---

* 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. Ongoing 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

ÖZ: Savunma taradık süreci, stratejik seviyede birçok paydın rol aldığı, sahip olunan en yüksek teknolojinin kullanılarak, yasal ve mali kısıtlar altında arzu edilen savunma yeteneğini sağlamak hedefleyen girişimleri barındırılmaktadır. Söz konusu girişimlerin karmaşıklığının ve saylarının artması ve birbirleriyle entegre geliştirilme zorunluluğu, savunma projelerinde sapmalar yol açmaktadır. Makalede, savunma planlama süreci döneminde savunma projelerinde görülen sapmalar kısa bir tartışından sonra, birden fazla karmaşık projenin ortak fayda gözetmek yönetimleri olarak özelilebilecek Program Yönetimi yaklaşımları incelenmiştir. Program yönetimine ilişkin farklılık seviyesinin değerlendirilmesi ve savunma program yönetimiyle ilgili çıkarımın bulunması maksadıyla Türkiye'de proje yönetiminde görevli profesyonellerin "derinlemesine görüşme metodü" kullanarak yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir ve savunma kaynaklarının daha organize bir biçimde yönetilmesi düşündüğünde harekete program yönetimi konseptini esas alan bir "alternatif yönetim modeli" önerilmiştir. Sonuç bölümünde, yapılan araştırmaya ve görüşmeler aşağıda önerilen modelin ve program yönetimi yaklaşımlının uygulanabilirliğinde yönelik çıkarımlar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Savunma sanayii, Savunma tedariki, Planlama ve yönetim modeli, Proje yönetimini, Tedarik sapmaları, İnsan kaynakları.
**Rusya’nın Kürdoloji Çalışmaları (1787-1947)**

BURCU ÖZDEMİR*  AYNA ASKEROĞLU ARSLAN**
bozdemir@istinye.edu.tr  ayna.arslan@istanbul.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-9371-6387  ORCID ID: 0000-0002-8113-7468

**Öz:** Kafkaslar üzerinden Akdeniz’e inme planında Rusya karşısında Osman ve İran devletlerini bulmuş ancak karşılık bir etnik yapıya sahip bu iki güçlü devletin içerisinde ilerlemek için etnik topluluklarla ilişkin içerisinde girmeyi uygun görmüştür. Bu sebeple Rusya hedef yolu üzerinde bulunan Kürtleri tanıma ve inceleme sürecini başlatmıştır. Kürtlerin dilini öğrenmekle başlayarak bu tanıma süreci zamanla Rusları, Kürt edebiyatı oluşturmaya kadar götürmüştür. Rusya bu çalışmalarını diğer Avrupa ülkelerinin kürdoloji çalışmalarının aksine tek elden bilim adamları ile yürütmüştür. Bu konuya ilgiyi kendi araştırmaları yapan sivil araştırmacılar dışında Kürtlerin dilini öğrenmekle başlayarak bu tanıma süreci zamanla Rusları, Kürt edebiyatı oluşturmaya kadar devam ettirmiş ve kendisini bu alanda sürekli gelişmiştir. Rusya kürdoloji alanındaki çalışmaları günümüze kadar devam etmiştir ve kendisini bu alanda sürekli geliştirmiştir. Bu çalışmada Rusya’nın kürdoloji konusundaki faaliyetleri ve Rus bilim adamları, askeri personelden Kürtler ile ilgili çalışmaları yapan sivil araştırmacılar, diplomatlarla ilgili çalışmaları 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 ilisikleri olan Ingilizlerin, bu yaklaşımlarında yalnız olmadığını ve rakibi olan Rusların Kürtleri ile ilisiğini gün ışığına çıkarmak bu çalışmanın amacıdır. Çalışma Rus tarihinin Çarlık dönemi ve 1917 yılı ile başlayıp İkinci Dünya Savaşı sonrası kadar olan zaman diliminde Sovyetler Birliği dönemi incelenmiştir. Çalışmanın 1947 yılında sonlanmasına nedeni, Rusların 1947 yılında Kürt lider Mustafa Barzani’nin Sovyetlerle sığınağını kabul etmesidir. Çünkü yapılan araştırmalar 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 yaymayı planlamaktaydı. Bu nedenle Ortadoğu tarihi 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, Türk İletişim Araştırmaları Enstitüsü.
1 Çargrad: Çarın şehri anlamına gelmekle olup Ruslar tarafından İstanbul'a verilen isimdir.
diplomatlar Arapça, Osmanlıca ve Farsça dahil birçok bölge dilini öğretebilmek için akademik çalışmalara başlamıştır.2

Yayılma alanında Rusya başlangıçta bir III. Roma kurma düşünceyle Ortodokslar ve Panslavizm politikasıyla Slav kökenlileri kendi hamiliğinde birleştirek 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 bölgesinde farklı etnik gruplar ile birlikte yaşayan halklar ve 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, sınırlarına karşı koyan etnik gruplara hijoş olmaksızın genişlemesine olanak ve güç kazandı.3

19. yüzyılda itibaren Rusya’nın Ortadoğu’da amaçlarının geniş anlamda gerçekleşmesi için İngilizlerin bölgedeki hamlelerine karşı denge sağlamaktır. İkinci adım ise, ilan ettiğinde politika yürütüleceği alanlara/bölgelere doğru girişimlerde bulunmaktır. Özellikle Rusya İmparatorluğu’na dahil olan bölgelerde Kürtler hakkında bilgi sağlamak için kurdukları enstitüleri de sınırları üzerinde kurtuluş hareketi için kullanmıştır.4 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 hiz kazanmıştır. I. Petro’nun oluşturduğu dış politika çizgisinde devam eden II. Katerina, I. Petrodan farklı olarak sınırlarındaki ve yayılmak istediği yerlerde yaşayan Kürt halkını kendi yönetimlerine karşı nasıl bir davranış sergilediğini öğrenmek istemiştir.5 Böylece

2 Vügar İmanov, “Bölüm 16”, Orta Doğu Yılığında, haz. Kemal İnat, Muhittin Ataman, Murat Yeşiltaş, İstanbul: Kure Yayınları, 2009, s.388.
3 Klientalizm, siyasal otoritenin iktidarda kalmayı pekiştirmek amacıyla yapıp yaptığı ayni ve nakdi yardımları da içine alan bir yöntemle karşısında dinlenen net duygusuya boya eğilmedir.
4 Geoffey Hosking, Rusya ve Ruslar, çev. Kezban Acar, İstanbul: İletişim Yayınları, 2011, s.20.
5 Pyotr İ. Averyanov, Kürdlerde Ortodoks ile Hristiyanlık arasındaki Mücadele ve Kürtler ve Rus İmparatorluğu’nda, çev. Kerem Turgay, İstanbul: Yeni Çözüm Yayınevi, 2006, s.10.
6 Rusya tarihinde önemli bir yere sahip Çar I. Petro ve Çarson II. Katerina dönemleri ile ilgili detaylı bilgi için bkz: Evgeniy Frantseviç Şmurlo, İstoriya Rossi, Moskova: Agraf yayınları, 1997; Vladimir Vasilyeviç Mavrodin, Рождение новой России (Rojdenie novoj Rossii, Yeni Rusya’nın Doğuşu), Moskova: Tekst yayınları, 1988; Andrey Meduşevskiy, Утверждения абсолютизма в России (Utverjdeniya absolyutizma v Rossi, Rusya’da Mutlakiyetin Kuruluşu: Avrupa’daki Devletlerde Yaratılışı), Moskova: Knijnaya Palata Yayınları, 1994; Boris Ivanoviç Kononenko, Çarlık Rusya’nın Kürdoloji Çalışmaları, Moskova: Knijnaya Palata Yayınları, 2000, s.1.
dünyadaki ilk kürdoloji ilgili bölüm, 1787 yılında Büyük Katerina'nın himayesinde Bilimler Akademisi üyesi Simon Pallas önderliğinde bütün dillerin karşılaştırmalı sözlüğünün hazırlanmasına başlayarak kurulmuş old. Bu çok dilli sözlüğün içerisinde 276 Kürtçe sözcük de bulunduğu için Kürt dili sahasında yayımlanan ilk eser olduğu söylenebilir.

Simon Pallas’ın tamamladığı bu sözlük çalışmalarını başlatan İ.A. Güldenstadt 1768-1775 yılları arasında Kafkasya’da yaptığı geziler esnasında bölgedeki etnik yapı ve kültürel ögelerle ilgili bilgi toplamıştır. Güldenstadt’ın 1781 yılında ölmüyle proje-yi Simon Pallas devralmuş ve 1791 yılında bitirip yayımlamıştır. Kürtçünün babası sayılan Italyan Garzoni’den evvel Çarlık Rusya’nın kürdoloji çalışmalarını başladığı görmekteyiz. Rus şarkiyatçıları, Kürtlerin gerek Ruslara komşu olması gerekse bir kısmının Rusya’ya yaşadığı göz önünde tutarak Kürt araştırmalarına gerekendir. veriye verilen bu çalışmaların kürtoloji adıyla yeni bir dal ilave edilmiştir. Kürtlerin sosyo-kültürel yapısını daha iyi anlayabilmek adına ilk resmi girişim 1860’da St. Petersbur’da kurulan “Kürdoloji Enstitüsü” ile olmuştur. Bu enstitü ile Kürtlerle ilgili dünyada ilk araştırma kurumu Rusya tarafından resmi olarak açılmıştır.

Ruslar, Kürt araştırmalarında ve yayınlarında değişik yollar izlemişlerdir. Batı ve Orta Avrupa ülkeleri bu alanındaki çalışmaları çeşitli kurumlar arasında bölüştürürken, Ruslar bu işi başından beri tek elden Bilimler Akademisiyle yürütmişlerdir. 19. yüzyıllıktan itibaren Bilimler Akademisi ile başlayan kürtoloji çalışmaları, Çarlık’ın en önemli kurumlarının da sahada inceleme yapmasıyla genişlemiştir. Rusların kürtoloji çalışmalarını, Çarlık’un emriyle Rus konsoloslukları ve subayların da sahada inceleme yapmasıyla geniştirmiştir. Bu çalışmaları kendi sahalarındaki Kürt halka eğilim göstermiş ve yaptıkları çalışmalarla uzun soluklu Kürtçüler ortaya çıkmışlardır. 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 davranışının ne olacağını ve eğer Rusya aleyhine bir tavırri varsa bunları lehine çevirmek için neler yapılabileceği öğrenmek istemişlerdir.

Ruslar, Bilimler Akademisi için bilgi toplama işleri kanalı olarak bölümde bulunan görevlilerle gerçekleştirdiğini söylemiştik. Bu nedenle Kürtler hakkında Rusların yaptığı çalışmaları hakkında başlıca bilgi olarak alcak olmakta ve diplomatik görevde bulunan görevlilerine çektişini oluşturup, Kürtlerle ilgili araştırmalar yapan resmi görevliler arasına örnek çikan isimlerden ilki 1836-1869 yılları arasında Çarlık Rusya’nın Erzurum ve İzmir konsolosu olarak görev yapmış olan Aleksandr Auguste Jaba'dır.

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-
ra 30 eylezmiş daha eklenmiş ve St. Petersburg'da Kürt el yazmaları koleksiyonu oluşturulmuştur.⁹ Küleksiyondaki bu eserler Kürtlerin folklori, edebiyatı, dili ve etnografyası ile ilgilidir. Rus küdoloğular günümüze bile bu eserlerden faydalanarak yayın yapmaktadır. Ayrıca Jaba’nın yazdığı “Kürt Halk Türküleri”¹⁰ adlı eseriyile yazılı Kürt etnik müziğinin temeli atılmıştır.

Jaba, Kürtçe büyük sözlükler de hazırlamıştır. Bunlar, Kürtçe-Fransızca, Fransızca-Kürtçe ve Kürtçe-Rusça'dır. Bunlar arasında 1879 yılında St. Petersburg’ta hazırladığı Kürtçe-Fransızca sözlük Bilimler Akademisi tarafından yayımlanmıştır.¹⁴ Ayrıca Fransızca-Kürtçe konuşma kitabi hazırlanmıştır. Jaba’nın Çarlık Rusya’ya getirdiği el yazmalarının içerisinde özellikle Kürtçenin Kurmançî lehçesi ile ilgili gramer ve sözlük denemeleri görülmektedir. Eli Tırıklı’nın Kurmançî Sarf-ü Usul-ü Talimi’si, Molla Mahmud Bayazidi’nin Kürtçenin zaman içerisinde değişimi üzerine 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 araçtırmlarla Kürt halkını tanıyan Ruslar, Kürtler üzerinde etkisini artırmaya çalışmıştır. Özellikle Kürtler üzerinde yoğun olarak bilimsel araştırma yapmış, Kürtlerin kıtanın tarihini, zayıf yönleri bulmuş ve onları kendi çıkarları için kullanmıştır. Ruslar, Kafkasya’ya girdikten sonra Kafkasya, Anadolu ve İran’a yaşayan Kürt ailelerine daha yakınlaşmıştır.¹⁶

Ruslar, İran’da 1826’da işgal ettikleri bölgedeki Erdebul Kütüphanesi’ni Petersburg’a taşımış, İran ve Kürtlerle ait kaynakları ele etmiş ve böylece ülkedeki küdoloji çalışmalarını hızlandırmışlardır. Bilimler Akademi üyesi Veliaminov-Zernov¹⁷ Erdebulden getirilen kütıphanede bulunan Şerefhan Bitlis’in Farsça Şerefname’sinin orijinal metni üzerine çalışmıştır, daha sonra yine Bilimler Akademisi üyesi F. Charmoy bu yapımı Fransızca’ya çeviri yapmıştır 1868-1875 yıllarında 4 cilt halinde yayınlanmışdır.¹⁸ 1880’de Justi, Kürtçe Grameri yayınlamıştır. 1887’de Prym ve Socin, 1890’da Socin Kürtçe Derlemeler adlı bir kitap yayınlamıştır.¹⁹ Küdoloji alanında Kürt esirler ile ilgili çalışmalar da yapılmıştır. K. Mikesin esir Kürtler hakkında makale yapan araştırmacılarından biridir. 1855 yılında Severnaya

¹² Şimşir, Kürtçülük 1787-1923, s.23.
¹³ Alakom, Kürdoloji Biliminin 200 Yılık Tarihi Geçmişi, 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. Doğru halklarının tarihi, dili, kültürü ile ilgili birçok çalışması vardır. Hakkında detaylı bilgi için bkz. Büyük Sovyet Ansiklopedisi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows Kalimullina, V.B. Veliaminov-Zernov (1830-1904) meşhur Rus şairi, Moskova: Sovetskaya antisiklopediya, 1969-1978; Firadows K
Pçela adlı dergide makalesi yayınlanınca, Ruslar esir Kürtlerin yanına daha fazla araştırmacı göndermişlerdir. Konu ile ilgili çalışan 5 akademisyenin Bilimler Akademisi’ne yolladıkları mektupta mektupta kürdolojinin geliştirilmesinin öneminden bahsedilmektedir. Bu el yazma eserler halen St. Petersburg’da Bilimler Akademisi arşivindeydi. Ayrıca Kırım savaşını 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’nın, özellikle 1877-1878 Savaşı’nın sonrası Rusya’nın, Osmanlı’nın doğu vilayetlerindeki konsolosluk ağı ciddi bir biçimde genişmiştir. Birinci Dünya Savaşı öncesinde Anadolu’daki 30 diplomatik merkeze kadar ulaşılmıştır. Böylece Rusya, özellikle Doğu Anadolu’nun dâhili yaşamı hakkında artık tam ve her yönüyle kapsayıcı bilgiler sahiptir. Genellikle diplomatlar aracılığıyla sağlanan bölge istihbaratları sayesinde bu dönemde Rusya’nın Kürtler hakkında bilgileri derinleşmiştir ve daha sık ve ayrıntılı raporlar ortaya çıkmıştır. 20. yüzyılın esliğinde Kürtler, Ruslar için özel bir inceleme alanı olup, Kürt kültürü, dili ve edebiyatı ile ilgili materyallerin bolluğu da bu sebeptendir.21

Rusya’daki kürdoloji alanında çalışmalar yapan bir diğer önemli bilim adamı İ.N. Berezindir. 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 artış göstermiştir. Çünkü bu askeri alaylar Kafkas sınırlarında Rusya açısından ciddi bir tehdit oluşturabilirlerdi. İleride yaşananılecek Rus-Osmanlı savaşlarında Kürtlerin katıldığı ve tavr gerek diplomatik görevlilerinin gerekse asker komutasının önemle üzerinde durduğu bir sorundur. Bu soruna bir çözüm bulabilmek adına yapılan incelemeler Kürt hareketindeki Rus yanılışını önleminin gelismeine yardımcı 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 öncülüğe girmiştir.23 Bu eserde Kürtlerin bölgedeki konumları ve özellikle Rus-Türk savaşlarında rolleleri hakkında çok sayıda dokuman 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 Savaşılarında Kürtler (19. Yüzyıl), çev. İbrahim Kale, İstanbul: Avesta Yayınları, 2010, s.10.
22 Alakom, Kürdoloji Biliminin 200 Yılık Tarihi Geçmişi, s.97.
23 Bu eser Rusça “Акты Кавказской Археографической Комиссии” (Aktı Kavkazskoy Arheografiçeskoy Komissii) adı altında XII cilt halinde 1866-1904 arası Tiflis’teki Kafkas Genel Valiliği matbaasında basılmıştır.
24 Averyanov, Osmanlı İran Rus Savaşılarında Kürtler, s.12.
Kürdoloji sahasında çalışan diğer bir bilim adımı, Rus doğu bilimcisi, A. Chodsko, Fransa’da görevli olduğu sırada, Kürtçenin güney lehçesi diye adlandırılan Sorani Lehçesi üzerine ilk çalışmalarından birini yapmış ve Paris’te yayımlamıştır.

Ermeni ayyıldızlarının öncüsü, edebiyatçı ve kürdolog olarak tanınan Xaçatur Abovyan, “Kafkaz” adlı bir dergide Kürtler hakkında serileri olarak yazılara yazmıştır. Abovyan, özellikle Kürtler içerisindeki Ezidiler’e de değinmiştir. Uzun bir dönem Kürtlerin yanında yaşayan Kürtçeyi öğrenen Rus doğu bilimci Prof. Dr. Salomon Egiazarov ise 1891 yılında “Erivan Kazasındaki Kürtlerin Kısa Etnografik Denemesi” adlı bilimsel çalışmalarını Tiflis’te yayımlamıştır.

Rus doğu bilimcisi V. Ditel, bölgede 1842-1845 yılları arasında üç yıl boyunca yaptığı incelemler sonucunda Kürtlerin yaşamını, tarihi ve dillerine ilişkin çeşitli tespitlerde bulunmuştur.

Ünlü Rus Dil Bilimcisi N. Marr dil bilimi üzerine beş yüzden fazla çalışma yayımlamıştır. Marr, 1894-1896 yılları arasında Kars’ta Anı Harabeleri üzerinde yapılan bir arkeolojik çalışma sırasında Kürtlerle teması olmuştur. Marr, 1910 yılında yazdığı “Yine Çelebi Sözcüğü Üzerine – Ön Asında Kürt Milliyetçiliğinin Kültürel Varlığı Sorunu” başlıklı yazı29, Kürtlerin etnik kökenine ilişkin çalışmalarını büyük bir katkıda bulunmuştur. Bu yazının Marr, Kürtlerin etnik kökenine ilişkin çalışmalarını büyük bir katkıda bulunmuştur. Yazarın sonraki yazıları ile Kürtlerin etnik kökenine ilişkin çalışmaları ve araştırmacılar Kürtlerin dil ve edebiyatı dışında etnik kökeni hakkında incelemelere yönlendirir.

Sovyetler döneminde de ismiye rastlayacağıımız doğu bilimcisi İosif Orbeli, 1911-1912 yılları arasında Van yöresindeki Muksi (Mutki) yerleşim merkezinde çeşitli etnografik ve folklorik incelemlerde bulunmuştur. Orbeli’nin bu yörededeki Kürtler üzerine derlediği malzeme ve materyalleri ölmünden sonra “Muksi’de Folklor ve Yaşam” adıyla yayınlanmıştır.

19. yüzyılda Rusya’nın Kürt incelemlerindeki büyük payı, diğer ülkelerdeki araştırmacılar tarafından 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 döndeme Kürtlerin üzerine yazılan belli bazı eserler St. Petersburg’da yayımlanmıştır.

Araştırmacıların eserlerini merkezdeki basılmalarıyla St. Petersburg dönemin kürdoloji çalışmalarının merkezi haline dönüştürmüştür. Başka ülkelerdeki diğer bilimciler

25 Alakom, Kürdoloji Biliminin 200 Yılık Tarihi Geçmişi, s.18.
26 Solomon Egiazarov, “Erivan Kazasındaki Kürtlerin Kısa Etnografik Denemesi”, Zapisiki Kavkazskogo otdela Imperatorskogo Russkogo Geografičeskogo Obščestva, C. XIII, Tiflis: Kafkasya Sivil Yöneticilik matbaası, 1891, s.1-125.
27 Alakom, Kürdoloji Biliminin 200 Yılık Tarihi Geçmişi, s.99-100.
28 Nicholas Marr, “Yine Çelebi Sözcüğü Üzerine – Ön Asında Kürt Milliyetçiliğinin Kültürel Varlığı Sorunu”, Zapisiki Vostočnogo Otdela Imperatorskogo Russkogo Arkeologicheskogo Obščestva, C. XX, Sankt-Peterburg: Imparatorluk Ilimler 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. Kişmişev, S.O. Kolenkovskiy, M. Lihutin, A.M. Kolyubakin, Lyubimskiy, V.T Mayevskiy, N.N. Muravyov, F.F. Gryaznov’nun eserleri bu literatürde örnek olarak gösterilebiliyor. 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 katıldığını incelemek,
2. Rusların Kürtler ile ilişkilerinin karakterini ve tarafların geçmiş savaşlar sırasında hareketleriini belirlemek,
3. Rusya, Türkiye ve İran’ın Kürtlerin çağdaş siyasal durumlarını belirtmek,
4. Kürtlerin Rusya’nın Türkiye ve İran ile gelecekteki savaşlarındaki tavını açığa çıkarmak.

P.I. Averyanov sekiz bölümden oluşan, Rusya’nın komşularıyla savaşları ve iki büyük Kürt ayaklanması hakkında bilgi içeren kitabı 1900 yılında yayımladı. Kitabin eklerinde bulunan 33 belge, kitabin bu sahadaki çalışmalar açısından birincil kaynak olmasını sağlamıştır.\(^{33}\)

İkinci meşruiyetin ilanıyla birlikte Osmanlı topraklarında birçok siyasi ve kültürel cemiyet kurulmaya başlanmıştır. Bunlar arasında Kürtlerin kurduğu ve çeşitli yöllerle Kürt halkına hizmet etmeyi amaçlayan cemiyetler de vardır. Bu nedenle bu yıllar, Kürtlerin daha çok siyassalasma ve örgütli çalışmalarına başladığı bir dönem olmuştur.\(^{34}\) Bu örgütlerin bir kısmını Ruslar tarafından da desteklenmiştir.

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

---

31 Alakom, Kürdoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmişi, s.204.
32 Averyanov, Osmanlı İran Rus Savaşılarında Kürtler, s.13.
33 Averyanov, Osmanlı İran Rus Savaşılarında Kürtler, s.14.
34 Erol Kurubaş, Başlangıçdan 1960’a Değin Kürt Sorunun Uluslararası Boyutu, Ankara: Ümit Yayıncılık, 1997, s.28.
buraya konsolos olarak atamışlardır. Bu konsoloslüğün görevi Kürtleri, Rus safına çekmekti. Çirkov, Dışişleri Bakanlığı’na yazdığı raporda uzun uzadıya Kürtlerin, tarihi, örf, adet ve geleneklerinden bahsetmek, Kürdologların, Kürtlerin içerisine karışmaları gerektiğini ve bunun için de Mahabad şehri ve çevresinin uygun olduğunu belirtmiştir. Kendisi İran-Osmanlı sınır belirleme işlerinde yaptığı gezilerde Kürtler ile ilgili tutuşuçu 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 ayrılmış ve Hoy’a yerleşmiş ve Rusya hesabına siyasi çalışmalar yapmaya başlamıştır.36 Birinci Dünya Savaşı’nın arifesinde, İran toprakları içerisinde Abdürrezzak Bedirhan eğitim faaliyetleri başlamıştır. Bu faaliyetlere en büyük desteği Simko Ağa ve Çirkov verdi. 1912 sonu 1913 başlarında Hoy’da “Gehandıni” adında bir eğitim örgütü kuruldu. Örgüte zengin pek çok Kürt lideri ilgi gösterdi. Gehandıni örgütünün, Hoy’daki okula 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, Gehandıni’nin maddi ve manevi olarak desteklenmesi gerektiğini, Kürt halkının Rus kültürüne manevi yakınlığı ve Rusça harflerden Kürtçe alfabe oluşturacaklarını ifade etmiştir. Abdürrezzak ise Rus alfabesini öğrenen Kürt çocuklarının Rusçayı daha iyi öğrenerek Rus kültürüyle daha rahat tanışacaklarını göstermişti.37 Abdürrezzak Bedirhan, ünlü Rus şairi N.Y. Marr ve İ.A. Orbeli ile bir araya gelen Ruslarla Kürtlerin kültür-bilim ilişkilerini genişletmek için atacakları pratik adımlar hakkında çalışmalar yapmıştır. Abdürrezzak, Rus kürdolojisinin ulaşacağı başarıya önem vererek Petersburg İmparatorluk Üniversitesi’nde Kürt dili ve edebiyatı için bir bölüm kurulması için ricada bulunmuştur.38

Abdurrezzak, Gehandıni’nin dil, edebiyat ve diğer konulara ders kitaplarının hazırlanması için Rus kürdolojileri, Hoy’a getirerek Kürtçe dildilgisi ve Kürtçe sözleşmeli hazırlanmasını istemiştir. Ayrıca bilinmeyen Kürt şiirlerinin eserlerini Rusça’ya çevirmek 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 alfabesi projesinin temelini oluşturmuştur.39

Gehandıni’nin ilkoku (ve dispenseri) 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 şükranlığı istemiş ve Rus Çarına şukranları 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 getirilmistiştir. 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 edebilir. Okulun başarısını gören Rus Dışişleri, Kafkas Kürtleri için Çiyarikale, Bradost 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 Olsonlu 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 hazırlanacağı, Rus kültürünün, Türk kültüründen daha üstün olduğunu göstererek Kürtler vasıtasıyla Ortadoğu’da Rus kültürünün yayılım hızını artırmak için Kürtlerin önünü açmaları gerektiği gibi fikirler yer almıştı.\(^{42}\)

Rusların, Kürtler hakkında erken bir dönemde yaptığı bu araştırmalar akademik açıdan kıymetlidir. Ancak bu çalışmalarla 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 düşünmeyi gizlice yaşadıkları Türklerde, Rusların bu çalışmalarının etkisini dönemin Van Konsolosunun İstanbul Büyükelçisi’ne gönderdiği gizli raporda biliriz. Bu raporda konsolos planlarının başarısını şu şekilde belirtmektedir.

Başarılı Rus siyaseti sayesinde sadece Ermeniler değil, Kürtler de iki yıl öncesine 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 Iran kumandani Baratov’un temsilcisi, Rus ve İngiliz siyasi temsilcileri katılmışlardır. Bu kongre üç gün sürmüştür ve genel anlamda Kürt-Rus dostluğu hakkındadır. Kongrede vatana bağlılık ve Kürtlerle Rusya’nın dostluğu üzerine konuşmalar yapılmış, bir Kürt-Rus dostluk cemiyeti kurularak senlikler düzenlenmiştir. Ayni yılın Eylül ayında 27 Kürt aşiret lideri ve Baratov’un katılımıyla düzenlenen ayrı bir kongrede Kürtlerin Rusya ile dost kalırmalarını öngören resmi bir belge imzalanmıştır.\(^{44}\)

Çarlık Rusya araştırmaları yapmakla, eserler yayılamanakla 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, Abdürrrezak Bedirhan ve Şeyh Ubevdullâhînın torunu Seyyid Taha da bu aşiret reisleri arasındadır. Bunlar 1898 yılında Rus Çarî II. Nikola’nın çağrısıyla Rusya’ya gitmişler ve orada iyi karşılanmıştır爾. Sonra da çeşitli hediyelerle ve özlemleri tahrir eden, hayallerini alevlendiren cesaret verici mektuplarla geri dönmüştür. 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 arttırılıp, etnik ve sosyal dokuyu daha iyi tanımlayabilmektir. Çarlık Rusya’da, Kürtlerin dil, edebiyat, tarih, kültür gibi öğelerinin bu şekilde sergilenmesi, akademisyen ve askeri unvanlı 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 ibarettr. 46

**Sovyet Rusya’nın Kürdoloji Çalışmaları**

Sovyet Rusya, Çarlık döneminden kalan Kürt dili üzerine uyguladığı politikalara devam etmiş, Kürt dili için Latin harflerile yazılmış bir alfa tıpert ederek, Kürt milli edebiyatının oluşmasına katkıda bulunmuştur. Sovyetler, bu çalışmalarla Kürtlerin milliyetçi özellik kazanmasını sağlayarak, Kürt milli edebiyatının oluşmasına katkıda bulunmuştur. Sovyetler, bu çalışmalarla Kürtlerin milliyetçi özellik kazanmasını sağlayarak, Türkiye, Ermenistan, Irak ve Suriye’deki Kürtler, bağlı bulundukları devletlerden ayrılmak için çalışmıştır.

Sovyet şairlerinin nüvit, Kürt bölgelerindeki durumun incelenmesine ve bütün Kürt problemine Marksist açıdan yaklaşmak olmuştur. Burada belirli bazılar sağlanmıştır. Bununla birlikte, genelde olduğu gibi Sovyet araştırmacının öteyinde, bilimsel objektiflik sınırlarında her zaman yer almayı Kürt sorununu aktif-leştirmektir. 47

Sovyet kürdolojisinin ilgi alanı genellikle tüm Kürt bölgeleri olmuştur. Örneğin; SSCB’nin kürdoloji böümlerinde Türkiye, İran, Irak ve Suriye Kürt bölgeleri için uzmanlar hep bulunmuştur. Fakat uzmanlık alanı Sovyet Kürtleri olan araştırmacılar dış Kürtlerin durumunun ilgilendirmesi olmalıdır. Olan araştırmacılar ise, Kürtleri sadece tarihsel ve kültürel alanda incelemişlerdir. 48

SSCB içerisinde Kürt bölgelerinin sovyetleştirilmesi, Sovyet otoritesi ve Komünist Partisi’nin izlediği ulusal Leninist politikalara sonucunda Kürtlerin bir edebiyat sorunu gündeme gelmiştir. Transkafkasya Kürtlerinin, Ermenistan, Gürçistan, Acaristan, Nahcivan, Türkmenistan topraklarında bölünmüş olması ve yerel ağlarını 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 Mixaîl 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 sonra ise, Kürtlerin yaşadığı yerlerde kitaplar çıkarılacak, tüm Kürtlerin yazılı edebiyata kavuşmaları sağlanmıştır. SСB döneminde Kürtler üzerine çalışmalar daha çok cumhuriyetlerde ve özellikle Ermenistan'da yoğunlaştı.

1920-1930'lu yıllarda, Kürtçülük politikasıgenden Sovyet Ermenistan Cumhuriyetinin, Rusya'nın Kürt politikasında önemli bir yeri vardır. Moskova, Kürtçülük işini Ermenilere havale ederek, kendisini arka planda kullanmak zorunda düşünce Ermeniler ise hem Ermenistan'da hem de Ermenistan'ın dışında Kürtçülük için çalışmıştır. Lübnan ve Suriyedeki Kürtler, Kürtçülerle iş birliği içerisinde hareket ediyorlardı. Ermeni Taşnak örgütü ile Kürtçü Hoybun örgütü arasında iş birliği anlaşması yapılmıştır. Ermenistan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetindeki Ermeniler de boştürmeyecak Erivan Radyosu'nun açılışını Türkiye'deki Kürtlere yönelik yayınlar yapmıştır. Ermenistan'daki Kürtlerin durumu, Türkiye Kürtlerine örnek gösterilmektedir. Kürtler Sovyetlerinin içerisinde sürğün gibi acılar çekmiş olsalar da hala 70 yıllık süreçte Sovyetlerin Kürtlere yaptığı kültür katkısı tartışılmalıdır. SСB'de kürtloloji bölümleri açılmış, radyolar yayına başlamış okullar açılmış, kitaplar, gazeteler basılmıştır. Kürtçe ilk modern roman Sovyetlerde yazılmıştır.

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 dilbilişii kitapları basıldı, okuma kitapları ve diğer eğitim malzemeleri hazırlarlandı. 1931 yılında Erivan Kafkas ötesi Teknik Pedagoji Okulu açıldı. Sürekli içerisinde burada birçok öğretmen adayı yetiştirdi ve bu öğretmenler okullarını bitirerek Kürt köylerinde görevde başlattılar. Ermenistan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetinin ilk öğrenim okullarının 1. ve 2. sınıflarında ana dilde eğitim görülmesi kararlaştırınca (23 Nisan 1921) Kürt çocukları Ermeni alfabesine Kürtçe basılan Şem adlı kitapla eğitimle başlamıştır. Eğitimler 1929'a kadar bu kitap esasında yürütülmüşdür. 1925'te ise Ermenistan ve Azerbaycan bölgebine 55 okul açılmıştır.

Ermenistan'daki Kürt Pedagoji Teknik Okulu 6 yılda 70 yeni öğretmen yetiştirmiştir. Ermenistan'daki Kürt Pedagoji Teknik Okulu 6 yılda 70 yeni öğretmen yetiştirmiştir. Kafkas Araştırmaları Enstitüsü'nde kürtloloji bölümü açılmıştır. Azerbaycan'da Kürtçü okulların kuruluşunda, Kürtçe bir bölüm olup, kürtloloji faaliyetleri bu bölümde yapılmıştır.

49 Nikitin, Kürtler: Sosyolojik ve Tarihi İnceleme, s.193.
50 Şamil, 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, Kürtloloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmişi, s.111-112.
53 Şamil, Serhed, Kafkasya ve Diasporada Yaşamın Adı: Knyaze İbrahim ve Kürtler, İstanbul: Peri Yayınları, 2007, s.24.
54 İsmet Konak, Kürtler ve Bolşevikler: Kürtlerin Soyvet 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 kurulmuştur. Ermenistan Kürtleri arasında 1925 yılında 109 yetişkinin kayıtlı olduğu 7 eğitimsizlık 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 basmevi 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 bulunmaktadır. 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 döneminde kadar Kürt halkı içerisinde eğitim hiç olmadığı kadar yaygınlaşmıştır.59

Eğitim faaliyetleri artan Kürtler, Arap alfabetesinden ayrılarak kendilerine alfabe oluşturmak istemişlerdir. Kürdolog Akop Kazaryan (Lazo) Kürt dili ve alfabetesi konusunda çok çalışmıştır. Lazo, Ermeni grafiğine dayalı bir Kürt alfabetesi ortaya çıkarmıştır. Lazo, bu alfabeye göre Ekim 1921'de Şems adlı ilk Kürtçe ders kitabını çıkarmıştır. Fakat Kürtler, Ermeni alfabetesini benimsemeyemişlerdir. Bu sorunun çözümü 21 Nisan 1926 tarihinde Kürtler arasında yapılan bir kongrede tartışılması ve 9 Temmuz 1926'da ise Kürt alfabetesi için Bilimler Akademisi üyesi İ.A. Orbeli’nin, Kürtçe alfabetesinin Latin grafiğine göre yapılması için gerekli düzlemleri duyurmuştur. Sonuç olarak 1929 yılında Latin grafiği Kürtçe alfabe kullanılmaya başlanmıştır.60 Ayrıca Orbeli’nin çalışmaları sonucunda, Hugo Makas’ın Mardin yöresi Kurmançı lehçesi ile derlenen, Kürtçe Metinler adlı çalışması 1926 yılında yayımlanmıştır.61

Sovyet Ermenistan’ının merkezi olan Erivan'da 1930 yılında kurulan ve Rusça, Ermenice, Kürtçe eğitim veren Marksizm ve Leninizm Enstitüsü, Kürtçenin gelişiminde rol oynamaktadır. Bu enstitü Kürt alfabetesini Latin harfleri ile düzenleyerek, kitaplar basırmıştır. Bu faaliyetler sayesinde bu okuldan münevver bir Kürt tabakası yetiştirilmiştir. Burada okuyan öğrencilerden Ortadoğu’da propaganda yapacak kişiler seçilerek, ayrıca eğitilmştir.62

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 Yılık 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 kullanılmaktan dolaylı emperyalistlerin gazeteyi kendi amaçları ugruna kullanabileceğini düşüncesiyle 1937 yılında kapatılmıştır. Ancak 1955 yılında Kiril alfabesi ile yeniden yayına başlamıştır. Ayrıca Azerbaycan'da Şura Kürdistan adıyla 1932 yılında Kürtlerle ilgili yayın yapan, dili Azerice olan bir gazete daha yayına başlamıştır. Bu gazeteyse 1962 yılına kadar yayını 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 gazetesinin 1935 yılında yayılan Türkiye-Rusya ilişkilerinin gerilimi sebebiyle, dshield 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 çalışmalarını gün yüzüne çıkmıştır. Bu seminerde daha çok Kürtlerin Sovyet sisteminin entegrasyonundan bahsedilmiş ve ilgi toplandığı.65 Bu semineri icra eden grup, Sovyetlerin ilk Kürtçü düzenli ve çekirdek bilimsel çalışma grubudur. Rus tarihinde ilk defa Kürt olmayan araştırmaçıların 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 verdirdikleri görülmektedir.66

Kürt dili üzerine yapılan bilimsel araştırmalar ilk yıllarda Kurmançlı lehçesi üzerine yoğunlaştırıldı. Daha sonra kadroların yetişmesi ile Kürtçenin diğer lehçeleri de ele alınıp araştırılmaya başladı. Lehçe ve ağızlardaki önemli ayrıllıklar ve benzerlikler, Kürtçenin diğer dünya dilleri arasındaki benzerliklerini büyük çapta aydınlatmıştır. Kürt dili üzerine yapılan çalışmalarda Kürtçe cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer vermiştir. Kürtçe dünyası, Kürtçede cins ve izafet konularını yer verديث.
gerekten, Kürt emekçi kitlelerine ulaşabilen ve onlar tarafından anlaşılabilen bir dil oluşturduktı.68

Erivan kongresinde, Sovyetlerin genelinde kullanılmak üzere Ermenistan Kürtlerinin lehçesi seçilmiştir. Bunun nedenleri, bu lehçenin Tiflis’te, Leninakan’da 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 bağlantısı olması, Ermenistan Kürtlerinin zengin folklor varlığı ve nispeten diğer Kürt lehçelerine göre daha fazla yazılı eserlerinin olmasıdır.69

Sovyetlerde birçok kürdolog, kendilerini geliştirmeye imkanı bulmuş ve Kürtler hakkındaki çalışmalar Çarlık dönemine nispeten daha da artmıştır. Çarlık döneminde çoğunluğu askeri düzeyde olan yayınlar, Sovyetlerde bilimsel ve siyasi düzeyde tasınmıştır.

Ünlü kürdolog İ.A. Orbeli Çarlık döneminde Van yöresinde geziler yaparak Kürtlerin folklorik ve etnografik özellikler konusunda incelemelerde bulunmuş ve tüm yaşamı boyunda kürdolojinin gelişimine, kurumsallamasına ve Sovyetlerde kültürel kabul görmesine için uğraş vermiştir. Bu çabası sadece Sovyetlerde sınırlı kalmayıp birçok ülkede de toplanmıştır.70

Ünlü Sovyet etnografi 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 yapmış. Şamilov, Kürt kültürü, tarihi ve dili üzerine araştırmalar yapmış olup, 1929 yılında Latin Kürt alfabetesini oluşturmuştur. 1931’den itibaren Leningrad Enstitüsü’nde öğrencilik yapan Şamilov, SSSB içerisinde Kürtlerin yaşadığı bölgeleri ziyaret etmiş ve bu gezilerinde Sovyet Kürt edebi dili oluşturmaktan istemiş.72

Sovyet Ermenistan’ında yaşamış olan ünlü kürdologlardan Lazo 1931 yılında Ja- sim’in Öyküsi 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’da Ermenistan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetinde devlet yayınları arasında çıkmasıdır. Bu kitap, ulusal devlet yayını olarak Kürtçe yayınlar dizisinin ilklarından kılınmıştır. İlk olarak 1000 adet basılan kitap, 663 sayfadır. Kitapta Kürtçeleri 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 alfabetesine dönüştürülmüştür.75

1936’da ve 1938’ye kadar birçok Kürtçe kitap yayınlanmıştır. Bu kitapların hemen hemen yarısı okul kitaplarıdır. İdeolojik kitapların sayısı da azınamayacak kadar çoktur. Marksizm-Leninizm ve bu ideolojinin kurucuları hakkında ve bir tane de ateizm hakkında kitaplar yayınlanmıştır. 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, halkın tek bir kalıba sokulması adına ana dilde eğitime ve yayınlara kısıtlamalar getirmiştir. Tüm ülkede uygulanın 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 bulundukları 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 çıkarılmıştır. Ermenistan ve Gürcistan’da sadece bir dersin bir bölümü olarak okutulmaya başlanmıştır. Sovyetler Birliği’nin asılsal politikası ile birlikte Latin alfabetesi ile kullanılan Kürt alfabesi, Kiril alfabetesine değiştirilmiştir. 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 ihtiyaç vardı. Basılan bu kitaplar, Kürtçe yayımı yapılan kitaplar için de başlangıç olmuştur. 1929 yılı sonrasında ise Kürtçe kitaplarının basımı artmıştı. Basılan Kürtçe kitaplarının 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 kitaplar

| 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 yayınlanıyordu. Bu filmlerde klasikleşmiş hikâyeler ya da kişilerden esinlenmişti, mesela bir askerin 12. yüzyıllıgındaki Haçlı Seferlerinde düşmanını bulduğu film gibi filmler de yayınlandı. 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 filme ise, kadın, namus, tutucu ve gerici güler gibi konular ele alınmıştı. Bu filmler Kürtler ile ilgili çekilen dünyadaki ilk filmlerdi.

Sovyetlerde Kürt tarihi üzerine yapılan araştırmalar diğer ülkelerle karşılaştırıldığında daha iyi bir düzeydeydii. Kürt tarihini, Kürt bölgelerindeki politik süreçlerden, ulusal hareketlerden ve bu ulusal hareketlerin şekillendiği ulusal sorunlardan da bağımsız değişildi. Ulusal hareketlerin incelenmesi, Kürt bölgelerindeki mücadelelerin iç ve dış dinamikleri hatta siyasi partilerin yapısı, ideolojileri, propagandaları gibi konulara dikkatlice ele alınmıştı.

Moskova’nın Sovyetler Birliği dışındaki ülkelerde kendisinin yönlendirmesiyle yapılan Kürtçülük Yayınları da vardı. Sovyetlerdeki bu sistemik çalışmalarla, Farsça ve Türkçe kelimelerle dolu 30 bin kürsür kelimelik Kürtçe sözlükler yayımlanmıştı. Leyla ile Mecnun, Yusuf ile Züleyha gibi şark öyküleri, Kürtlere mal edilerek Kürt edebiyatı oluşturuldu. Kürt tarihi derlemelerle oluşturularak bir Kürt ulus ortaya çıkartılmış, siyasi Kürtçülüğün temeli atılmıştı.

Ünlü Kürdolog Moh. Mokri’nin de belirttiği gibi, Sovyetler Birliği’ndeki kürdoloji çalışmaları hem bilimsel hem de siyasal anlam taşımaktaydı. Hatta gayet bilimsel gözüken araştırmalarla dahi siyasal anlam ağır basmaktadır. Sonuç

Rusya, Karadeniz’i, Balkanları ve Kafkasya’yı ele geçirerek Doğu Anadolu’daki etnik ve sosyal yapıdan yararlanmaya çalışarak Akdeniz’e 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, Kürtoloji Biliminin 200 Yıllık Tarihi Geçmişi, s.132-138.
82 Şimşir, Kürtçülük II (1924-1999), s.213-214.
83 Şimşir, Kürtçülük II (1924-1999), s.204.
yakin çevresi ile özel ilişkiler kurarak ve onları kendisi için ayrıcalıklı hissettirerek uygulamaya geçirmiştir. Bu minvalde 1787 yılında Simon Pallas’ın hazırladığı söz-lükle Kürçe ile ilgili çalışmalarla başlayan Rusya’nın günümüze kadar gelen kürdoloji çalışmaları bulunmaktadır.

Yayılma politikası çerçevesinde doğuda başlangıçta Osmanlı ve İran ile karşılaştan Rusya bu devletlerin içerisinde ortak olarak bulunan Kürttlerle iş birliğine girmek istemiştir. Bu nedenle onları tanımak istemiş dillerini öğrenme yoluna gitmiştir. Böylece savaş sonrasında onlardan yardım alabileceği ve bölgeyi tanıyan Kürttlerle daha hızlı ilerleyebilecektir. 1917 Bolşevik İhtilali ile emperyalist Rusya yerini halkların özgürlüğünü savunan Rusya’ya evrimesine karşı Kürdoloji çalışmaları son bulunmaktadır. Rusların Kür diline, edebi eserlerine, folkloruna alakasını kültür araştırmaları adıyla nitelendirmek zordur. Çünkü Kür nüfusunun yoğunlukla yaşadığı bölgelerde Çarlık Rusya’nın ve akabinde Sovyet Rusya’nın ilgisi de siyasi amaçlar taşımaktadır. Sovyetler, Kür upşalarına katılarak onların sempatilerini kazanmak istemişlerdir. Bütün halklara özgürlük, propagandasıyla bile Sovyetlerin Kürttlerle olan ilişkisi kesinlikle fedakârlığa dayanmıştı. Kürttlere ihtiyaçları kalmadığı zaman onları birer taş gibi bırakıyorlardı. Ama bu arada olası bir gelecekteki beraber çalışma ihtimaline karşı kapıyı aralıklı bırakmayı da unutmuyorlardı.

Rusların Kürttlerle olan ilgisi, gerçekten “her milletin bir devleti olsun” düşüncesinde değişti. Rusların hedefinin; Kürttleri, Osmanlı ve İran karşısında özel bir konuma getirmek, özerk bir devlet kurduğumak ve daha sonra bağımsızlık kazandılarak Rus hegemonyası altında, piyon bir Kürt devleti kurmak olduğunu çalışmamızda görmek mümkündür. Genel olarak Rusların yaptığı çalışmalar değerlendirdiğinde Kürttlerin yoğun olarak yaşadıkları bölgelerde, Arapça, Farsça ve Türkçe bazı çalışmaların saki Kürttlere aitmiş gibi gösterilerek, Kür dilinin geçmişle bağını kurnaya çalışıkları ve bu yolla Ruslar tarafından politik nedenlerle bir Kürt kültürü oluşturmak istenmesinin amaçlandığı söylenebilir.

Kaynakça

Aegleton, William. *Mehabad Kürt Cumhuriyeti 1946*. Çev. M. E. Bozarslan. İstanbul: Koral Yayınları, 1976.

Aktı 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 Yılı Tarihi Geçmişi* (1787-1987). Ankara: Deng Yayınları, 1991.

Averyanov, Pyotr İ. *Kurdi v voinah Rossii c Persiei i Turtsiei v teçenii XXI stoletiya. Sovremennoe politicheskoje poledeniye turetskikh, persidskikh i russkikh kuridov; XXI*. (Yüzyıl boyunca Rusya’nın İran ile Türkiye savaşlarında Kürttler, Türkçülçü, İranlı ve Rusyalı Kürttlerin günümüze siyasi durumları). Tiflis, 1900.
Averyanov, P. İ. Osmanlı İran Rus Savaşlarından Kürtler (19. Yüzyıl). Çev. İbrahim Kale. İstanbul: Avesta Yayınları, 2010.

Bölşaya Sovetsaya Antsiklopediya (Büyük Sovyet Ansiklopedisi). Moskova: Sovetska Ya Antsiklopediya, 1969-1978.

Biçer, Bekir. Kürtler. Konya: Çizgi Kitabevi, 2014.

Buşuyev, Sergey Vladimiroviç ve Gyeorgiy Yefimoviç Mironov. İstoriya Gosudarstva Rossiyskogo: Ístорико-Биографические Очерки, (Rusya Devleti Tarihi: Tarihi-Biyografik Yazarlar). 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 Geografîcheskogo Obşestva (Rusya İmparatorluk Coğrafya Topluluğu Kafkasya Bölümü Belgeleri). C. XIII. Tiflis: Kafkas Sivil Yönetim Başkanlığı Matbaası, 1891: s.1-125.

Halfin. 19. Üçyılıda Kürdistan Üzerine Mücadeleler. Ankara: Komal Yayını, 1976.

Hosking, Geoffrey. Rusya ve Ruslar. Çev. Kezban Acar. İstanbul: İletişim Yayınları, 2000.

İmanov, Vügar. “Bölüm 16”, Orta Doğu Yılı. Haz., Kemal İnat, Muhittin Ataman, Murat Yeşiltas. İstanbul: Kür Academy, 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 Sisteminde Entegrasyonu. Almanya: Imperessum Yayınları, 2014.

Kononenko, Boris İvanoviç. *Kültura, Tsivilizatsiya, Rossia* (Kültür, Medeniyet. Rusyaya). Moskova: Shchit Yayınları, 2003.

Kreyenbroek, Philip G. ve Stefan Sperl. Kürtler: Güncel Bir Araştırma. Çev. Yavuz Alogan, İstanbul: Cep Kitapları, 1994.

Kurubaş, Erol. Başlangıçından 1960'a Değin 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 Sözülgü Üzerine- Ön Asya-da Kürt Milliyetçiliğinin Kültürel Varlığı Sorunu”. Zapiski Vostoçnogo Otdela İmperatorskogo Russkogo Arheologîcheskogo Obşestva (Rusya İmparatorluk Arkeoloji Topluluğu Masası Yazarları). C. XX. Sankt-Peterburg: İmparatorluk İlimler Akademisi Matbaası, 1893: s.99-150.
Mavrodin, Vladimir Vasilyeviç, *Pojdeniye Novoy Rossii* (Yeni Rusya’nın Doğuşu). Leningrad: Leningrad Devlet Üniversitesi Yayınları, 1988.

Meduşevskiy, Andrey. *Utverjeniya Absolyutizma v Rossii: Sravnitelnno-Istoričeskoe Íssledovanîâ* (Rusya’da Mutlakyetin Kuruluşu: Karşılaştırmalı Tarihi Araştırmadı). Moskova: Tekst Yayınları, 1994.

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

Orbeli, Iosif. *Folklor i bit Moksâ* (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 Yaşaman 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.
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.
Osmanlı Mimarisi, XIV. yüzyıldan XX. yüzyıl başlarına kadar uzanan geniş bir süreçte yayılmaktadır. Türkiye Selçuklularını takiben gelen Osmanlı; Erken-Olgun (Klasik) ve Batılılaşma dönemi olmak üzere yüzılları kapsayan zengin mimari eserler ortaya koymuştur. Mimari yapılarında sadece dış cephelerine değil iç mekân kurgusuna da önem veren Osmanlı Devleti, mimarlıktı konutları çeşitli malzeme ve teknikler kullanarak bezemelerle süslemiştir. Makalede, Erken-Olgun (Klasik) ve Batılılaşma dönemi ile Osmanlı sivil mimarlık unsurları ile mekânın tavan süslemelerine genel bir bakış

Öz: XVII-XIX. Yüzyıllarda Osmanlı Dönemi Konut Mimarisi İç Mekân Tavan Süslemelerine Genel Bir Bakış

İlhan Özkeçeci* S. Nesli Gül Durukan** Hakan Alacalı***

* 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.

Bu araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğünde desteklenmiştir. Bu Araştırma Proje No: 2016-08-02-KAP01.

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

Giriş

Mimarıların sadece dış cephelerine değil iç mekân kurgusuna da önem veren Osmanlı, mimarlıkanın (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 göstergemeye başlamıştır. Doğan Kuban “Osmanlı Mimarisi” isimli kitabında, konut mimarisi Osmanlı kültürünün 17. Yüzyılda sonrası en özgün ve egemen yaratışı olduğunu...
Osmanlı dönemi konut mimarisinde en büyük kayıp ahşap malzemeden ömrünün sınırlı olması ve yangınların yarattığı tahribatlardan ileri gelmektedir. Ahşap malzemeden uzun ömürlü olmaması ve doğal afetlere dayanılmayacağı pek çok konutun yorulmuş olmasına neden olmuştur. Bu bakımdan Türk konut mimarisi ile ilgili yapılan çalışma geçmişi yönelik belleğin korunması ve bilinçlendirilmesi için kaynak sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Osmanlı dönemi sivil mimarisi ve Türk evleri üzerine yerel Phương kapsamlı çalışmalar yapılarak katkı bulunanlar arasında Sedat Hakkı Eldem, Süheyl Ünver, Turgut Cansever, Cengiz Erzuun, Önder Küçükerman, Albert Gabriel ve Celal Esad Arseven gibi isimler ön planda çıkmaktadır ve bu isimlerle sınırlı kalmamaktadır. Türk konut mimarisi ile ilgili şun ana kadar yapılan bilimsel çalışmaların çoğu belli bir bölge ve yöre (Birgi, Milas, Saranbolu, Bursa, Sakarya, Kocaeli, Kayseri, Erzurum vb.) üzerine araştırmalar olup; kononun, kentsel dokudaki yeri, tarihsel gelişimi, mimari özellikleri, plan tipleri, iç mekânların incelenmesi ve bezemeleri konularıdır. Bahsedilen çalışma konularından farklı olarak bu makale, günümüze kadar korunabilmiş bir takım konutların iç mekânlarında tavan süslemelerine odaklanmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmaların sayısı az olmakla birlikte tavan süslemelerine ağırlık veren sadece birkaç çalışma mevcuttur. Herhangi bir bölge özelinde sınırlandırılmamış araştırmada, ulaşılabılır olan konutlar, Türk konut mimarisiyle 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’teki Kavafyan Evidir.

Osmanlı dönemi konut mimarisi kapsamında bu çalışmada ele alınan yapılar; konak, yali ve evlerdir. Konaklar, köylerden ziyade daha gelişkin kasaba ve kentlere yer alan yapılar. Konak, “genellikle bir avluyla çevrili, birkaç katlı, çok odalı, büyük ve gösterişli ev” anlamına gelmektedir. 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 köşklerde geçirmektedir. Yalı’lar ise, “su kıyısında yapılmış, büyük gökemli evler”dir.

Tüm makalede sunulan bilgileri ve verileri, 2. Doğan Kuban, Osmanlı Mimari, İstanbul: YEM Yayınları, 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, Kasm 16-18, 2006); Erhan İşler ve Rahmi Aras, “Kastamonu Merkez, Dady and Safranbolu Geleneksel Türk Evi Tavanları”, Akdeniz Sanat Dergisi, 6/11 (2013), s.166-180; Rahmi Aras, Mehmet Budaç 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. “Yali”, Türk Dil Kurumu, Erişim 2 Ocak, 2018, http://www.tdk.gov.tr.
dalara genişler ve birden çok amacı olan odalar mevcuttur. Odalar, oturma, yemek ya da misafir ağırlama yerleri olarak kullanılabilmektedir. Tuvaletler evin dışına konumlanmaktadır. Konut mimarisine yönelik gelişmiş örneklerin İstanbul'da olduğu bilinmekle ancak günümüzde ahşabin omdurumda olduğu gibi yapılar ulaşılamaktadır. Tarımsal yerlerde hayat'lı ev tipolojisi görülürken İstanbul gibi tarımsal ortamdan olmadan yerlerde sofatlı evler bulunmaktadır. Evin avlu olan “hayat” kısmında dahi kapalı olup, yarı kapalı ve açık yaşam alanıdır. Evin tipi ise evin ana kapının ötesi, yani kapalı ve açık yaşam alanıdır. Evin tipi ise evin ana kapının ötesi, yani kapalı ve açık yaşam alanıdır. Bu çalışma kapsamında, erken-klasik dönem ve batılılaşma dönemi Osmanlı iç mekân tasarımında bezemeler genel olarak ele alınmıştır. Sonuç olarak, mimarların iç mekân tasarımları tavan bezemeleri, "sadelik içinde güzellik fikri" üzerine gerçekleşmiştir. Osmanlı dönemi konut mimarisinde iç mekân tasarını hemen dekor edilirken en çok tavana yoğunlaşmıştır. Ardından duvar ve dolaplar gelmektedir. Bu alanların üzerine renkli ve yalnız olmak sureti ile naturalist çiçek, vazo ve sakso motifleri işlenmiştir. Tavanlarda dekoratif göbekler mevcuttur. Ahşap oymacılığın yanı sıra çini ve alçı kabartmalar da yaygındır. Tavana uygulanacak motifler, evin tipine ve odanın şeklinine göre değişiklik göstermektedir.

Bu çalışma kapsamında, XVII.-XIX. yüzyıllara tarihlenen eserlerin iç mekân tasarmlarında tavan bezemeleri, "sadelik içinde güzellik fikri" üzerine gerçekleşmiştir. Osmanlı dönemi konut mimarisinde iç mekân tasarını hemen dekor edilirken en çok tavana yoğunlaşmıştır. Ardından duvar ve dolaplar gelmektedir. Bu alanların üzerine renkli ve yalnız olmak sureti ile naturalist çiçek, vazo ve sakso motifleri işlenmiştir. Tavanlarda dekoratif göbekler mevcuttur. Ahşap oymacılığın yanı sıra çini ve alçı kabartmalar da yaygındır. Tavana uygulanacak motifler, evin tipine ve odanın şeklinine göre değişiklik göstermektedir.

Erken ve Klasik Dönem Osmanlı Mimarisi İç Mekân Tasarımında Bezemeler

Osmanlı mimarinin diğer alanlarında iç mekânın önemine dikkat çekmektedir. Tavan bezemeleri, genellikle çinilerdir. Çini, duvarları kaplayıp süslemek için kullanılan, bir yüzü sırılır ve genellikle çiçek resimleriyle bezeli, pişmiş, balçık levha, fayans olarak tanımlanmaktadır. Bu-yüzü sırılır ve genellikle çiçek resimleriyle bezeli, pişmiş, balçık levha, fayans olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmamın odak konusu olan konutların iç mekânlarında yapılmış olan tavan bezemeleri, "sadelik içinde güzellik fikri" üzerine gerçekleşmiştir. Osmanlı dönemi konut mimarisinde iç mekân tasarında bezemeler genel olarak ele alınmıştır. Sonuç olarak, mimarların iç mekânı tavan düzenlemelerine yer verilmiştir ve Köprülü Yalısı, Latifoğlu Konağı, Birgi Çakıroğlu Konağı ve Kavafyan Evi değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme, daha önceki yıllarda uygulanmış, bilinirliği, kaydı ve ulaşılabilirliği olan Osmanlı konut mimarisi için mekân tasarımları özelliklerine göre yapılmıştır.

Erken ve Klasik Dönem Osmanlı Mimarisi İç Mekân Tasarımında Bezemeler

Osmanlı mimarisinde iç mekânın önemi bir süsleme unsuru, çinilerdir. Çini, duvarları kaplayıp süslemek için kullanılan, bir yüzü sırılır ve genellikle çiçek resimleriyle bezeli, pişmiş, balçık levha, fayans olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma kapsamında, erken-klasik dönem ve batılılaşma dönemi Osmanlı iç mekân tasarımında bezemeler genel olarak ele alınmıştır. Sonuç olarak, mimarların iç mekânı tavan düzenlemelerine yer verilmiştir ve Köprülü Yalısı, Latifoğlu Konağı, Birgi Çakıroğlu Konağı ve Kavafyan Evi değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme, daha önceki yıllarda uygulanmış, bilinirliği, kaydı ve ulaşılabilirliği olan Osmanlı konut mimarisi için mekân tasarımları özelliklerine göre yapılmıştır.

Erken ve Klasik Dönem Osmanlı Mimarisi İç Mekân Tasarımında Bezemeler

Osmanlı mimarisiyle ilgili bir kısım eserlerde iç mekânın önemi bir süsleme unsuru, çinilerdir. Çini, duvarları kaplayıp süslemek için kullanılan, bir yüzü sırılır ve genellikle çiçek resimleriyle bezeli, pişmiş, balçık levha, fayans olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma kapsamında, erken-klasik dönem ve batılılaşma dönemi Osmanlı iç mekân tasarımında bezemeler genel olarak ele alınmıştır. Sonuç olarak, mimarların iç mekânı tavan düzenlemelerine yer verilmiştir ve Köprülü Yalısı, Latifoğlu Konağı, Birgi Çakıroğlu Konağı ve Kavafyan Evi değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme, daha önceki yıllarda uygulanmış, bilinirliği, kaydı ve ulaşılabilirliği olan Osmanlı konut mimarisi için mekân tasarımları özelliklerine göre yapılmıştır.

6 Doğan Kuban, "Ahşap Türk Konut Mimarisisi", Sabah Ulkesi Kültür, Sanat ve Felsefe Dergisi, (erişim 10.12.2017) 7 Kuban, Osmanlı Mimarisisi. 8 Kuban, "Ahşap Türk Konut Mimarisisi". 9 Kuban, Osmanlı Mimarisisi. 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 Hakki 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 Ocaş, 2018, http://www.tdk.gov.tr.
döneminde de devam etmiştir. Çiniler, taç kapılarda, kubbelerin geçiş öğelerinden birini oluşturan üçgenlerde, panolar halinde duvarlarda yer almaktadır.

Osmanlı mimarisinde uzun bir dönem uygulanan ve çok çeşitli uygulamalara kavuşan çini bezemelerin 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 dönemde kullanılan erken Osmanlı mimarisi çini dışında sırlı malzeme, mukarnas -geometrik bir bezeme çeşitli ve daha çok strüktürel tezirini bir motif olan Türk üçgenleri de -kare planlı bir yapının üstüne kubbenin oturtulabilmesini sağlayan bir geçmiş öğesi- mekânlara uygulanmıştır.15 Klasik mimaride mukarnas (stalaktit) öğesi iç mekanda üçüncü boyuta dikkat çekici bir figürdür. Bu figürün sadeleştirilmiş birimleriyle oluşturulan tek ve çift yüzey uygulamaları mekânda meydana getirdiği ışık-gölge oyunları ile çok daha farklı etkiler oluşturur. 

Bir başka iç mekân süslemesi de ahşap işçiliğidir. Kapı ve pencere kanatları, ahşap camilerde sütun başlıkları, kiriş ve konsolar, geleneksel ağaç işleme sanatının mimaride görüldüğü uygulamalarıdır.16 Osmanlı mimari tasarımında, erken dönem öncesinde kullanılan, erken dönem sonrasında nadiren uygulanan ve klasik dönemde yok olmuşa yüzden taş oyma süslemeleri ve taç kapı motifleri de bir dönem yer etmiş diğer bezemelerdir.17 Bu konuda şu örnekleri belirtmek gerekçemektedir: Osmanlı mimarisinde yapıların tanımlanmasına, bezeme kuralları ve tasarımlarının ifade edilmesinde yeterli düzeyde belge bugüne ulaşamamıştır.18 Diğer taraftan dekor açısından Türk sanatında çok farklı etüdlere rastlanan kullanımlar pek az bulunmaktadır.

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

14 Kuban, Osmanlı Mimarisi, s.441.
15 Ayla Ödekan, "Mukarnas Bezeme", Mimarbaşı Koca Sinan: Yaşadığı Çağ ve Eserleri, 1, (1988), s.475.
16 Semra Öğel, "Yaşam Biçiminden Süslemesine Anadolu’nun Selçuklu Çehresi", Türkiye’imiz-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 nakışlar yer verilmektedir. Kalem işinin ömrü, üzerine işlendiği yüzeyin ömrüyle doğrudan ilişkilidir. Yapılarda meydana gelen çatlamalar, rutubet ve nem gibi bazı tesirler kalem işleri üzerinde olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Kalem işi kuru sıva üzerine uygulandığını, örtü sistemine iyi bakılmayan yapılarda dökülmese bile solmakta ve bozulmaktadır.19

Süslemede başvurulan en yaygın sistem, mozaik veya döşeme çini kullanmaktadır. Üstü desen yapılarak çizilip hazırlanan çini döşemeler fırınlanarak çok gelişmiş bir dekor şekli elde edilmektedir. Taş süsleme ise bilhassa avlu taç kapılar 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 belirlemeleri olduğu görülmektedir. Kubbe ortasında genellikle dairevi istifli bir yazı yer almaktadır.20

Kalem işi tezyinat uzun yıllar işlerini korumus ve mimari eserlerin pek çok kısımlarını bu tarz süsleme ile tezvin edilmiştir. XIX. yüzyıldan başlayarak kalem işlerinin yerini duvar resmi niteliğindeki süslemeler almaya başlamıştır. Yapılarda genellikle kalem işi değil yağlıboya ile bezenmiştir. Örneğin, Merzifon’daki Kara Mustafa Paşa Külliyesinin avlusundaki şadırvanın kubbesinde, 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 anlamış yansımadır.

İlk Batı tesirleri Sultan III. Ahmed (1703 – 1730) zamanında kendisini belli etmiştir. Osmanlı – Türk sanatının klasik bölümünde her şeyi incelenince nispete bağlamış ve çeşitli elemanları çok hassas ölçüller ile kullanılan 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 tarihiindeki özel durumunun dolayında “Lâle devri” olarak adlandırmıştır. Bunun başlıca sebebi de bu yıllarda yaşantının önemli bir kısmının lâleler ile süslenen bahçelerde geçmesi ve bu çizgin adeta bu yılların kültürünün bir sembolü haline gelmiş olmasıdır. Bu dönemde kadar soyut süsleme unsurlarına dayanmış duvar anlayışı batı etkili unsurlarla değişmeye başlamıştır. Batı sanatının Barok, Ampir, Rokoko gibi akımlarından etkilenen Türk teyzini sanatları mimarlıkta da görülmeye başlanmıştır. Başta taş, mermer malzemeler olmak üzere, maden, ahşap, kalem işi ve diğer alanlardan kendine yer bulan bu etkili teyzinin anlayışı yeni bir uygulamaya da ev sahipliği yapmıştır; “duvar resmi”.

Duvar resmi, XVIII. yüzyıldan itibaren intikal eden Avrupa resmi uygulamalarının paralel olarak dini ve din dışı mekânlarda uygulanmaya başlanmıştır. Bu resimler yağlıboya tablolardan muhtelif tonlarla vermiş 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 Ağâ Konağı, Bursa- Yenişehir Şemaki Evi, Elâzığ-Harput Bir Havuz Baş Koşkü, Yozgat Nizamoğlu Evi bu tür duvar resimlerine sahip eserlerden yalnızca birkaçıdır...

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

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.

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

23 Ersoy, "19.Yüzyılda 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 güçsüzülüğü devamlılığa engel teşkil etmiştir. Bir süre sonra ilk evler yıpranmadan ve yangılandan yok olmaya başlamışlardır.

Türk evlerinin süslemesi dini abidelerin süslemesinden çok farklıdır. Bu daha canlı yakından ve dini abidelerinkinden daha ciddi ve ağırbaşlı değildir. Evlerde en çok süslenen kısımlar, tavan, dolapların kanatları gibi ahşap kısımlardır. Tavanlarda ılışlanmış bitkik çiçekler kullanılmaktadır. Bu tavanlar, genellikle, tahtaların bitişme yerini örtten bitikim çiçeklerle küçük kareler halinde bölünmüştür. Genellikle bu çiçekler kırmızı, zemin yeşile boyanmıştır. Çoğu zaman, tavanın orta kısmını çiçekler, altçaşın bitişme yerleri, üst çiçekler ve kenar motifleriyle ve itina ile süslenmiş. Çoğu zaman, ince bir şekilde işlendiği orantıda bulunmuş, tavanın özüne göre ait bitikim motifi görülmektedir. Çok zengin süsleme planlarına sahiptir olan ahşap ev ve konakların süslemeleri zengin dekorasyonları ihtiva etmektedir. Odaların duvarları muhtelif dolaplarla tanzim edilmekte, yer yer belirlenen panolarca çeşitli süsleme kompozisyonları takımlar edilmektedir. Tavanlarda uygulanan geometrik tanzimlerin beraberinde ilişkili göbekler de yer almaktadır.

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

Lale devrinde Türk evi odaları klasik bir düzende tasarımlanmıştır (Şekil 3). Lale devrinin en karakteristik motifi olan saksı, vazo içindeki yüksek naturalist çiçek ve meyve motivleri ile çok renkli alçı kabartmaları bu dönemden ortafigler olarak seçilimbilmektedir. Bu süslemeler, İstanbul Köprüliyalılarında ahşap üzerine düz sa- tılı olarak görülen Amuçazade Köprüli Hüseyin Paşa Yali Köşkünde (1699) ise mermere oyulmuş olarak görülmektedir. Çepheler, çoğuz zaman panolarla bölün- müştür. Çephelerde, bordür şeklindeki friz olarak bazen çini ile işlenmiş bitikim yazılır, kitabeler bulunmaktadır. Kornişler, parmaklıklar, mukarnaslar da çiçinden yapılmıştır. Mermer pek az kullanılmıştır. Binaların içi, çiçelerle ve alçı oymalarla
bezenmiştir.\textsuperscript{27} Pencereler, açıldan bir çerçeve içine yerleştirilip, tezyini motifişlerden oluşmuş rengârenk küçük camlarla süslenmiştir. Binaların iç ve dış süslemesini gerçeğlikle tasvir eden minyatürlerin, çoğu bugün harap bir halde bulunan o zamanki Türk binalarının süslemeleri hakkında fikir vermektedir.\textsuperscript{28}

**Konut Mimarisinde Tavan Süslemeleri**

Osmanlı mimarisi geleneksel konut mimarisinin plan tipleri ve iç mekanları ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak Tavan süslemeleri ile ilgili ayrıntılı çalışmaları az sayıldadır. Bu eksiklikten yola çıkılarak hazırlananın sonuçları tavan süslemelerine ağırlık getirilmeye çalışılmış ve belirli örnekler üzerinden incelenmiştir.

Osmanlı mimarisi konutların özellikle tavan süslemelerine ağırlık verilmiştir. Bu süslemeler evlere ve odalara göre değişiklik göstermektedir. Tavanlar, ahşap kirişle me üzerine, tahta kaplanarak yapılmaktadır.\textsuperscript{29} Süslemelerin genel görünümü dış ve iç yüzeyleri arasında belirli bir farklılık göstermektedir. Süslemeleri üç gruba ayırmak mümkündür: Çıtalı, Çubuklu ve Şişhane tavanları, düz flakonluklu ve dikdörtgen kesitli ahşap kirişler üzerine yapılır. Süslemeler, taşıt ve bordür tahtaları ile oluşturulmakta ya da çakılmaktadır. Süsleme yapım teknikleri, çıtalı, Çubuklu, Şişhane ve düz tavanlar için belirli bir gruba girer. Süsleme yapım teknikleri, Çıtalı, Çubuklu, Şişhane ve düz tavanlar için belirli bir gruba girer.

Osmanlı mimarisi geleneksel konut mimarisi plan tipleri ve iç mekanları ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak Tavan süslemeleri ile ilgili ayrıntılı çalışmaları az sayıldadır. Bu eksiklikten yola çıkılarak hazırlanmış olan çalışmada tavan süslemelerine ağırlık getirilmeye çalışılmış ve belirli örnekler üzerinden incelenmiştir.

Süseme yapım teknikleri ise Çıtalı, Çubuklu, Şişhane, Eğmeçli Ahşap İşi, Oyma ve Boyama teknikidir.\textsuperscript{30} Yapım teknikleri ile ilgili genel bir gruplandırma yapmak güç olmakla birlikte yukarıdaki gruplamlarla kısıtlamanın mümkün göze geliyor. Bazı tavanlarda birkaç teknik bir arada kullanılıp oynanmıştır. Süsleme yapım tekniklerinden biri olan Çıtalı (Çubuklu, Şişhane) tavan süslemesinde dekoratif form, çita ve bordür tahtaları ile oluşturulmaktadır. Düz zemin üstüne farklı formlardaki tahtalar yapıştırılrsa 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, alt uzunlukları olan, küçük ölçüülü parçaların birbirine geçmeleri ile ortaya çıkıcı bir tekniktir. Özenli ve sabırlı bir çalışma gerektirmektedir. İzmir’deki Birgi Çakırağa konagi 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 derinlikliler oluşturan oyalmaların yapımı ile motiferin yerleştirilmesi ya da ortaya çıkartılması şeklindedir. Aplike de bir oyma tekniğidir. Aplike, belli bir motifi etrafının yontularak biçimlendirilmesi ve formun ortaya çıkarılması şeklinde yapılır. Motif yüzey üzerine yapıştırılır ya da yüzeyde ortaya çıkarılmaktadır. Boyama tekniği, aşılı boyası ile çeşitli renklerde ve şekillerde oluşturululan bezemelerdir. Eğmeçli aşılı işi, büyüklerince aşılı levhaların araya getirilmişle oluşturulan sistemlerdir ve genellikle göbeklerde uygulanmaktadır. Son olarak Kalem işi, aşı ve aşılı Kaplanma yüzeyine yapılan aşılı boyası ile renkendirilen ve şekiller verilen bir

\textsuperscript{27} Ayse Arseven, *Türk Sanatı*, s.40.  
\textsuperscript{28} Ayse Arseven, *Türk Sanatı*, s.40.  
\textsuperscript{29} Bozkurt, “19. Yüzyıl Osmanlı Konut”, s.50.  
\textsuperscript{30} Yıldırım ve Hidayetoğlu, “Geleneksel Türk Evi”.  
\textsuperscript{31} Bozkurt, “19. Yüzyıl Osmanlı Konut”, 50; Yıldırım ve Hidayetoğlu, “Geleneksel Türk Evi”, s.335-339.
bezemedir.  

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

18. yüzyılda Avrupa akımlarının etkisiyle bir kurdeleye bağılanıp bouquet yapılan ve vazo içine konulan “C” ve “C” kıvrımlı çiçek dalları ve değişik kaplara yerleştirilen meyve resimleri yapılmışken, 19. yüzyıl gelindiğinde tüm bu desen kompozisyonları yerini etraflarında tüm yüzeyi kaplayan çiçek motifleri olan madalyon içindeki resim ve armalarla bırakılmıştır.  

**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 tarihlı ahşap evi olarak bilinmektedir. Amucazade Hüseyin Paşa, İkinci Sultan Mustafa devri sadrazamlarındandır. Günümüzde sadece divanhanesi kalmış olan yalı, 1699 yılında yapılmıştır. T şeklindeki üç evyanın meydana getirilmiş olduğu yapıda merkezi mekânın üstünde yer alan kubbe ile ön plana çıkmaktadır (Şekil 4). Divanhane, batıya yönelen ve eliböğründelerle desteklenen yapıyla denize doğru uzanan bir şekilde planlanmıştır. Bina’nın dış kısmı sade iç kısmı ise bezemelerle donatılmıştır. Divanhane, Osmanlı mimarisiinin oldukça erken devrinin bir temsilcisi olup, ahşap Türk evi formunu temel formuna örnek teşkil etmektedir.

Köşk odasının üç tarafını çeviren pencereler mukarnaslı bir silme üzerine oturan bir raf ile örtülmüştür (Şekil 5). Oda duvarları oymalı ve altın yaldızlı kirişlerle bölünmüş çiçekli panolarla dekore edilmiştir. Binanın en önemli özellikleri biri de bu panoların hemen alt kısmında deniz ve karşı kıyıları bütün yönlerden görebilen bir dizi pencerenin bulunmasıdır (Şekil 5). Oda, lale ve karanfil desenlerle süslenmiş. Oda içi tamamıyla ahşap kaplama ve nakışlıdır. Sadece kapı ve dolap cephesi tel ve fildişı kapma ve boyasıdır. Köprülü yalısı, makarnas 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.U., Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997.
34 Süheyl Ünver ve Sedad Hakkı Eldem, *Amucazade Hüseyin Paşa Yalısı*, İstanbul: Kâğıt ve Basım İşleri AŞ, 1970.
35 Hidayet Arslan, “Boğaziçi’nde 18. Yüzyılda 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*.
çitalar gibi mimarî taksimat Altın varak kaplı veya tezhiplidir. Oda ortasında, havuz ve fiskiye yer almaktadır.

Şekil 6: Köprüli Yalısı Tavan Rölovesi, (Solda). Kaynak: Ünver ve Eldem, Amuçazade Hüseyin Paşa Yalısı.
Şekil 7: Köprüli Yalısı Tavan Görünümü, (Sağda). Kaynak: Ünver ve Eldem, Amuçazade Hüseyin Paşa Yalısı.

Keten bezi ile kaplı ahşap kubbeler boya ve altın yaldızla süslenmiştir. Tavandan askılar ve tavan ortasından avize sarmaktadır. İç mekanda kalemişi, yaygın bir beze medir. Tavan, alçı ve ahşap kablama üzerine yapılan aşı boyası ile renkendirilmiştir ve şekillendirilmiştir. Tavan ve pencere üzerinde Türk vazolu buket resim ve nakışları yer almaktadır. Tavanlar birbirinden burmalı paşalarla ayrılması üç çerçeve ile çevrilmştir, ortada kalan kısımları orta şahında kubbe, kanatlarda aynılı teknelerle örtülmüştür. Kubbe ve teknelerin göbekleri hurda perçin tarzında geometrik taksimat ve mukarnaslı sarkma topuzlarla süslenmiştir. Orta kubbe ile çerçeve arasında kalan üçgenler ince şişlerle birer gül resmiyle süsülü karelere bezenmiştir (Şekil 6-7).

**Latifoğlu Konağı Tavan Süslemeleri**

Tokat’ın eski evleri, geleneksel Türk evi özelliklerini taşımaaktadır. Evlerde, sofaya (hol) fazlasıyla önem verilmektedir ve genellikle evlerin üst katlarında yer almaktadır. Dolap, raf, sergen, şerbetlik ve tavan gibi kısımlarda ahşap üzerine oymacılık yaygındır. XIX. yüzyıla tarihlenildiği iddia edilen Tokat Latifoğlu Konağı, konut mimarisi’nin özellikleri yansıtan ve günümüzde müze-ev olarak işlev gören önemli yapılardan biridir. 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, Amuçazade Hüseyin Paşa Yalısı.
38 Ünver ve Eldem, Amuçazade Hüseyin Paşa Yalısı.
39 Mahmut Akok, “Tokat Şehrinin Eski Evleri”, AÜ Ilahiyyat 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. Konak'ta sofa evin hem alt katında hem de üst katında yer almaktadır. Alt kattaki sofa birçok odayı birbirine bağlamakta ve bir de hamam dairesi yer almaktadır. Üst katta, sofa yine aynı şekilde odaları birbirine bağlayan merkez konumundadır. Konağın iç tasarımı Türk evine uygun karakterdedir. Yine ahşap işlemeçiliği, duvar kaplamaları, alçı şömine ve ampir üslupta bezemeli pencere yer almaktadır (Şekil 10).

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 kısmında, tavan göbeği sarkmaktadır (Şekil 11). Yine konaktaki bir başka oda da, çita ve bordür tahtalarından oluşan çita-kar Teknik kullanılmıştır.

Latifoğlu konağında, incelenen görsellerden de anlasılacağı üzere sadece bir teknik konağın bütününe hakim değildir. Konağın odalarında çitakari 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 plan tipinde, U şemasında inşa edilmiştir (Şekil 12). XVIII. yüzyıl sonu ve XIX. Yüzyıl başında yapılan bir İzmir’deki Birgi Çakırağa Konağı’nın zemin katı üstünde iki kat daha olup, ikinci kat hem mimari düzeni hem de süslemeleriyle en zengin uygulamaların görüldüğü yerdir (Şekil 13). 44 İlk 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 karışımlı bir dekor kullanılmıştır. 46

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

Konağın dış cephesinde çeşitli kartuşlar, naturalist diyebileceğimiz çiçekli vazolar, girlanların ve perdeler gibi batılı niteliktemotiflerden oluşan boyalı bezemeler mev-

44 Rahmi Hüseyin Ünal, Birgi: Tarihi, Tarihi Coğrafyası ve Türk Dönemi Anıtları, Ankara: Kültür Bakanlığı, 2001; Rüçhan Arık, Batılılaşma Dönemi Anadolu Tasvir Sanatı, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayıncılık, 1989, s.71-72; Kuban, Osmanlı Mimarisı, s.478
45 Arık, Batılılaşma Dönemi Anadolu Tasvir Sanatı, s.71-72.
46 Eldem, Roleve II, Birgi Çakırağa Konağı.
cuttur. Konağın ikinci katı, geniş salonu, yüksek ve süslü tavanı, odalardaki Barok motiplerle süslü duvarlarıyla ile dikkat çekmektedir. Bu kattaki kışlık odasının barok duvar süsleri arasında yer alan bir manzara tasviri, geç dönem Türk resim sanatının en iyi 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 yepeniyi bir tür olarak duvar resimleri ortaya çıkmıştır.48 Anadolu'da gördüğümüz duvar resimlerinin hepsi de hemen hemen aynı teknik ve malzemeye yapılmıştır. Bunlar Batılı ve lügat anlamıyla “fresko” değil; “kalem-işi” nakış tarzında işlenen bezemelerdir. Yalnız bir tanesi duvar resimleri için pek aykı bir teknikle meydana getirilmiştir: Ali Miralaygil (1861-1939), havuz başına “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 mimarı kültürüne öncülük etmiştir.50 Bebek, III. Ahmed’in Sadrazamı İbrahim Paşa tarafından yeniden imar ettirilmiş ve o dönemde Rum, Ermeni, Yahudi ve Türk evleri yaptırılmış. XVIII. yüzyıldan günümüz kadar varlığını sürdürmektedir. 225 yıllık (1975’lerde) geçmiş, İstanbul evi planda çıkarmaktadır. Boğaziçi evlerinin çoğu gibi meyilli bir araziye oturtulmuş, setli bir bahçeye sahip olan ev, iki sokağın birleştiği bir köşede taştan tasarlanmış bir kaide üzerine konulanmaktadır.

Ev plan itibariyle iki eyvanlı, orta sofralı Türk evi tipinin bir örnekdir (Şekil 16-17). Her iki katın orta kısmında merkezi sofa ve bunun etrafında dört yönde gelişen (haçvari) mekân planı geleneksel Türk konut mimarisiinin özelliklerini taşıyor. Üst kat çıkımları eliböngümler (payandalar) ile desteklenmektedir.52 Evin, 1984, 178.

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

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 Yayınları, 1976, s.24.

47 Arık, Battıllaşma Dönemi Anadolu Tasvir Sanatı, s.86.
48 Arık, Battıllaşma Dönemi Anadolu Tasvir Sanatı, s.23.
49 Arık, Battıllaşma 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 Yayınları, 1976, s.24.
harem kapısından çok geniş bir sofaya girilmektedir. Sofanın orta kısmı inccek sı-
tunların üstündeki Bursa kemerleriyle ayrılmıştır.53

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

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).

Sofanın bir yanındaki oda, sıcak renkli ve barok kalem işi süslemelere sahiptir.54 Odada gri-mavi renk tercih edilmişdir (Şekil 21). Bu odadaki tavan, süslemeli ve per-
vazlı olup tekne tavan şeklinde yapılmıştır. Sadece tavan değil tavanın duvarla birleş-
tiği 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 duvar-
larda, 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.
dir. Konum olarak Boğaz manzarasına bakım bu odanın, tavan bordür ve eteğinde gri-mavi renklerde köprüler, ağaçlar, tepeler, Batı tarzında kâğır yapılar alternatif olarak birbirini izlemektedir (Şekil 21).

**Değerlendirme ve Sonuç**

XVII-XIX. yüzyıllarda Osmanlı dönemi konut mimarisi iç mekân kurgusunda tavan dekorlarında 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 mimarisi-sinde tavan süslemelerinden ayrıntılı olarak bahsedilmiş, tavan yapımlarını ve teknikleri anlatılmıştır. Tavan yapımlarını genel hatları ile ele alınmış olup, yapı tekniklerini süslemeye dair olduğundan ve araştırmanın asıl konusunu içerdik- çinden ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Türk konut mimarisi dış mekân sade tutulmuş iç mekân ise zengin bezemelerle de- kore edilmiştir. İç mekanlar dekore edilirken en çok tavana yoğunlaşmıştır. Bezeme bakımından tavanı, duvar ve dolaplar takip etmektedir. Bu yüzeylerin üstüne renkli ve yalnızlı naturalist çiçek, vazo ve saksı motifleri işlenmiştir. Tavanlarda dekoratif göbeklerin kullanımı yaygın olmuştur. Ahşap oymacılığın yanı sıra çini ve alçı kabartmalar da kullanılmaktadır. XVII-XIX. yüzyıllarda Türk evlerinde yoğun bir ahşap kullanımının olmasıyla, sülsemelerde tavan ve dolaplarla ağırlık verilmesi, bunların üzerinde renkli ve yalnızlı naturalist çiçek motivlerin, vazo ve saksı motivlerinin işlenmesi, tavanların orta kısımlarında yer alan dekoratif göbekler, çini ve alçı kabartma kullanılanlar sıkılıkla görülmektedir. Osmanlı mimarisi konutları coğrafı koşullar da göz önünde bulundurulduğu vakit taş malzeme kullanımının yaygın olduğu ve çoğunuyla zemin katlar üzerinde kullanıldığı anla- şılmaktadır. 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 mekânı tavan ve tavanla ilişkili bordür dekorları ince- lenmiş olan; Köprülü Yalısı, Tokat Latifoğlu Konağı, Birgi Çakırağa Konağı ve Ka- vafyan Konaklarında tespit edilebilen burada karakteristik özellikleri sunlardır; Tavan ve duvar kaplamacılığı (Genellikle Ahşap kubbelere), ahşap üzerine oymacılık (Oda duvarlarına, dolaplama, raflara, sergen, şerbetlik ve tavanlara), boyama, kalem işi ve alçı malzemenin çeşitli kullanımlarıdır. Karşılaşılan süsleme teknikleri; çitakari, kundekari, kalemişi, oyma ve boymadır. İstanbul, Bebek’teki Kavafyan evinde tekne tavana, çitakari uygulanmış ve bordürlerde süslenmişken İzmir’deki Birgi Çakırağa konağı tavanlarında dekor için, kalemişi, kundekari, oyma ve boyma teknikleri kullanılmıştır. Pek çok tekniği bu evin içinde görmek mümkündür. İstanbul’da Köprü- lü yalısında ise zengin kalemişlerinin uygulanlığı görürlüruz. Son olarak Tokat’taki Latifoğlu konağı ise hem kalemiş hem de çitakari 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 uluslararası farklılıklar göstermektedir. Bu yönleriyle her bir özgün sonuçlar içermektedir. Türk kültüründe önemli bir yere sahip gele neoliberal konut mimarisi yok olmaya yüz tutmayı bir değerdir. Bu çalışma kapsamında incelenen tavan dekorları ile geçmişe yönelik belleğin korunarak bilinikleri 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.

Arik, Rüchan. Battılama Dönemi Anadolu Tasvir Sanatı. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, 1989.

Arseven, Celal Esad. Türk Sanatı. İstanbul: Cem Yayınevi, 1973.

Arşlan, Hidayat. “Boğaziçi’nde 18. Yüzyılların 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 Yıllığı VI, 1974-1975. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sanat Tarihi Enstitüsü Yayımları, 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 Mimarisi 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.

Eroğlu, Ayla. “19. Yüzyılda Tokat’ta Bir Türk Evi”. Türkçemiz 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 Mimarisdinde Avrupa Neo-Klásik Üslübü, Sanat Tarihi Yılığı 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 Mimarisı. İstanbul: YEM Yayınevi, 2007.

Kuban, Doğan. “Ahşap Türk Konut Mimarisı”. Sabah Ülkesi Kültür, Sanat ve Felsefe Dergisi. 2017.

Küçükerman, Önder. Anadolu’daki Geleneksel Türk Evinde Mekân Organizasyonu Açısdan 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”. Türkâyemiz-Kültür ve Sanat Dergisi. 59 (1989): 7-10.

Özgen, Mutlu. “Tokat Latifoğlu Konağı”. Vakıflar Dergisi. 30 (2007): 487.

Tayla, Hüsrev. “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 Sedad Hakki Eldem. Anucazade Hüseyin Paşa Yahısı. İstanbul: Kâğıt ve Basım İşleri AŞ., 1970.

Yıldırım, Kemal ve Mehmet Lutfi Hidayetoğlu. “Geleneksel Türk Evi Ahşap Tavan Süsleme Özelliklerinin ve Yapı Tekniklerinin Çeşitliliği Üzerine Bir İnceleme”. 9. Uluslararası Geleneksel Sanatlar Sempozyumu. İzmir, 16-18 Kasım 2006.

Şakaoğlu, 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.

Șekil 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’dadaki 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 Lattenacc’ın 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. Yüzyılda 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: Çitakari Uygulaması, (Solda). Kaynak: Yıldırım ve Hidayetoğlu, “Geleneksel Türk Evi”, 336.

Şekil 21: Kavafyan Evi, Tavan Detayı, ( Sağda). Kaynak: Arslan, “Boğaziçi’nde 18. Yüzyılda 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 söylediğiniyle 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 medyada 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 artıran 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 yönetiminin uygulayarak ajansı yöneticisi ile soru- cevap şeklinde vaka incelemiştir. Bu röportaj ile sosyal medya krizini ve itibar yönetiminin nasıl yönettileri adım adım aktarılmıştır

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

Giriş

İnsanlar, sosyal bir varlık olduğundan birlikte yaşamaya ihtiyaç duyp; paylaşımları, beğenileri, özентileri, kıskancılıklar, 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 ihtiyaçlarını temellememiz zorunlu bir hal almıştır. Günümüzde hedefleri olan kitlelere ulaşmada, onlarla doğru iletişim kurmanın yollarından olan dijital araçları ön planda çıkarmanın 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 mecrə hem de veri bankaları olarak kullanılmaktadır. İnsanlar aplikasyonlarla, kendi gazetelerini hatta kendi gazetelerini oluşturarak, kendilerine sunulanlara değil, kendi seçtiklerini izlemektedir. Beğendiklerini paylaştı, böylece çevrelerine_Descrizion_ iç içe geçişin kolaylaştığı, cihazların birbirileye haberleştiği bu bütünleşik ortam esnekliğe, hız ve.interaktifliğe imkan sağlamaktadır. Günümüzde yeni teknoloji araçları, bireyleri sistemden merkezine yerleşirdikleri için de insanların vazgeçilmezi haline gelmiş durumdur.

Yeni teknoloji araçlarının; elektronik devrimle beraber Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 olarak üç temel evreye ayrılırlar; ‘İzle, katil, paylaş, bütünleş’ dönemleriyle kullanıcıları giderek pasif izleyiciye çıkmaktadır aktif katılmak alanını dönemi sunuyor. Web 1.0’ın iletişim dili kurumsal olup, ziyaretçileriyle etkileşim olanağım, web sitesinin sahibiyle kurmak isteyenlerin kimliklerini doldurması, üye olmasını veya e-posta yoluyla haberleşmesi gerekiyordu. Web 2.0 (katıl, paylaş), 2000’li yıllarda birlikte kullanıcıların gücünü kendini hissettirmeye başladığını dönm olarak tanımlanabilir. Yazarılı programları, kullanıcılardan gelir, kalitesinin artmasıyla paralel olarak internetin sunmuş olduğu imkanlar da çoğalmıştır. 1998’de doğan Google’in 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 verilerin işlenmesi ve yönetilmesi disiplinler arası çalışmaların yürütülmesi kadar önemlidir.

Yeni medya ortamları açısından iletişim disiplinine baktığımızda, yeni bir iletişim anlayışının kurumlar açısından edinilmesi gerekliydi. Yeni medyanın içinde her kullanıcı ve her marka artık aynı zamanda birSES haline gelmiştir. Kurumlar bu anlayışı, çevrimiçi stratejilerinin içerisindeki fazla analiz etmek zorunda kalınıyordur. Çünkü hedef kitleleri artık klasik kitle iletişim araçları olan gazete, televizyon ve radyo gibi meclarında pasif izleyici bir durumdan, kurumun yanında, gönül bağlı meclisi, aktif kitleler haline gelmiştir. Gelişen iletişim teknolojileri; insanların, internet ve sosyal medya ile anlık iletişim kurun, sevdiği markaları yuca, kırıldığı markaları kitlerle naklet çekmek etmekten çekmeyen kiteler haline gelmişlerdir. Bu durumda kurumlar ve sosyol medyada belirlenen iletişim stratejisi içerisinde hedef kitlelerle pozitif ve etkin iletişim kurmak için çaba sarf etmeye başlamışlardır. Hatta hedef kiteleri mermi kendi markalarını güçlü eyleçiler haline getirmeye çalışmaktadırlar.

Marka iletişiminin stratejisi ve süreci yukarıda bahsettiğimiz değişimden etkilenmiş, geleneksel anlayış yerine interaktif anlayışa yönelmiştir. Interaktif halka 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 etkileşimi, stratejik iletişim yönetimi anlayışı yerleşmiştir. Gerek içerik oluşumunda, gerek farklı disiplinlerin iç içe geçmesi; çoklu kullanımı, ölçüm-
lenebilen, etkileşimli yeni teknoloji araçlarının 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 ulaşılabilme ve olumlu izlenimler bırakılmak hiç de kolay olmayabilir. İnternet kanalıyla gerçekleştirilen iletişim'in en önemli avantajlarından bir tanesi, kitle iletişim araçlarında eşik bekçilerin yerine getirdiklerini filter işleminin, web siteleri aracılığıyla gerçekleştirilen iletişim açısından geçerli olmaması ve kontrolünün kurumun elinde bulunmasıdır. Günümüzde kitleleri yöneten medya yerine hem kitlesel hem bireysel iletişim imkanı sunan, kitlenin yönettiği medyadan bahsedeceğiz.

**Literatür İncelemesi: Kitle İletişim Araçlarına Tarihsel ve Kuramsal Bakış**

Toplumlar asırlar boyunca bir dizi devrimlere yaşamıştır. 1950’lerin ortasında yeni görülmeye başlanan devrimlerin ilkini elektronik devrimi, ikincisi ise bilgisayara da-yalı 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 sürdürmek ve geliştirmek için kendisiyle, doğayla ve diğer insanlarla iletişim kurmuş; bu ise insannın kendisinin, doğanın ve toplumun dönüşümünü katkı yapmıştır. İnsanın bilincini sadece biyolojik özelliklerine dayalı olarak ele almak yerine, toplumun ve çevre ile ilişkisi, toplumsal bir niteliktedir. İnsanın for-masıyla toplumsal ilişkilerin tümü insannın duyumlarını düzenleyen kavramsal ve kuramsal çerçeveyi (yani dilini) biçimlendirir.

Harold Adam Innis ve Marshal McLuhan gibi düşünürler, insanların kullandığı iletişim teknolojilerini toplumsal ve ekonomik yapının temel belirleyicisi olarak kabul etmiştirler. Farklı dönemlerde egemen olan farklı iletişim teknolojileri, toplumların nasıl örgütlen.experimentalini belirler. Teknoloji her zaman içeriği belirler. McLuhan’a göre, kitle iletişim araçlarının gelişimi ile hızla, köşeli bir kü/MPLÜ bir köye dönüştüştü. Böylece dünya küçülmuş ve birbirine bağlanmıştır. Uydu haberleşme'nin gelişmesi zaman ve mekânın farklılaşmasını ortadan kaldırmıştır. Psikolog Elihu Katz’ın “Kullanımlar ve Doyumlar” yaklaşımlına göre insanların toplumsal ve psikolojik kökenli ihtiyaçları vardır. İnsanlar belirli medya içeriklerini tüketerek ihtiyaçlarını giderirler. Bu yaklaşım ilk dönemde etkili ve etkilerini aksine izleyiciyi ve tüketiciyi pasif kılmaktır. Ancak zaman ve mekanın örgütlenmesi sağlayacak bir yöntem olarak alınmamıştır. Ancak zaman ve mekânın örgütlenmesini sağlayan üretim tarzı ve ilişkilendirildiğinde anlayışımızın gelişmesi zaman ve mekânın örgütlenmesini sağlayacak bir yöntem olarak alınmamıştır.
iletisimin gelismesi bilimsel alandaki başka gelismelerin olusturdugu bir temel uzereine kurulmustur. Mcluhan'a göre, insan eliyle olusturulmus bütün yapislar; dil, yasalar, fikirler ve varsayimlar, aletler, giysiler ve bilgisayarlar, insan bedeninin uzantisi olarak gorunur.5 Boylelikle tarihsel surette tum kitle iletisim aracilarinin, toplumun ve bireyin kendi ictiyacilarini dogrultusunda ve yenilikleri icersine dahl ederek geliistirilen kulturel kesifler olduku söylenebilir. Radyo ve telefon kulugun uzantilarini, film ise baglanctuca hem kaslarin hem sinir sisteminin uzantisi olmuştur. En sonunda, beyin bir uzantisi olarak bilgisayar ortaya cikmistir. Stonier, bilgisayarinsin nörolojik yeteneklerinin uzantilari saflamak olarak tanimlamistir.6 Teknolojinin islevi her zaman, insanlarin yeniliklerini gelistirmek olmusur. Sanayi Devrimi, insanlarin kaslarinin uzantisi olan aytglarla ilgilenmistir. Elctronik Devrimi, insanlarin sinir sistemlerinin uzantisi olan aytglarla ilgilenmistekdir.7

1440 yılında Gutenberg'in geliistigi ilk matbaayla birlikte, bilginin kagıt üzerinde cogaltilmasi ve dagitilmasi artik mümkün olmuştu. Bilgi cogaldikca ogrenen ve bilinçlenen topluluklarin sesi daha guclu cikar mis, ayni fikirde olan farkli kitleler bir araya gelmeye baalamistir. Sosyolojik degisimlerin nedeni de sayilabilecek matbaa, di ger yeniliklerle beraber 14 ve 17. yuzlara arazinde once Avrupa'nin yapismini degistiren reform surecini ve di ger ulkelerin de degistimini hizlandirandan temel unsurlardan sayilabilirler. Cunku bilginin belli bir sinif gostemeden toplumun her kesimine kadar ulasmasi feodal dönemin sonunu hazirlamisti. Insanlar ogrencikce daha fazla bilgi üretti; kültür olusturdu, daha ozgur yasamak ve esit haklar istemistilerdir. Bilgiye erismek de ozgurluk, toplumda daha da guclu yapmistir. Internetin daha geniş kitlelere, daha hzl ve daha etkili bicimde erisibilme olana giği iletiisim uygulamalarini icin de bu araci cagri almistir. Oysa yeni iletisim teknolojilerinin bu uygulamalari nasil ve ne amaclar degistirdigi sorusu henüz yanitlanmis degildir. Bilgiye erismenin degil, onu kullanabilmenin onem kazandiği bir donemin basladiği vurgulanmaktadir.8

Manuel Castells9 yeni medyanin geliisiminin sonucu olarak medya iletilerinin ceshitlendmesi ve sermayenin yeni yapiplaminsi koymustur. “Enfornasionalizm” daha bilgi-temelli ve daha az hiyerarşık yapiplar araciliyla kuruluslarin artan bir esneklik kazanmasini saglamustur. Gececek, insan ceshitliligini basturan, kitle yonelimi, homojen bir kulturden cok, rekabet üstunlugunun urun farklilastirma ve izleyici bolumleme yoluya kazanildigi, ceshitlilik gosteren bir populer kulturun yönendiminde olacaktir. Castells'e gore, “Biz kuresel bir koyde degil; kuresel olarak uretilip yerel olarak dagitilan, kisiye ozel kulubelerde yapamaktayz” tanimindaki gibi kuresel olarak uretilip yerel olarak dagitilan, kisiye ozel mesajlarla “toplumsallik” daha da geliistektedir. Boylelikle kitle iletisim aracarilariyla kuresellesen tek bir koy haline gelen bu dnya doneninde, iletisim aracalarinin etkilesmiyle bilgi ve ilet aktarmasinin yan

5 Marshall Mcluhan ve Bruce R. Povers, Global Kay, çev., Bahar Düzgören, Istanbul: Scala Yayım, 2001, s.123.
6 Tom T. Stonier, Iletisim Toplumu, çev., Nur Nirven, Istanbul: Rota Yayinlari, 1998, s.15.
7 Yalagül, Kitle Iletisim Kuramlari, s.68.
8 Peltekoglu, Halkla Ilikseler Nedir?, s.307.
9 Manuel Castells, The Rise of the Network Society The Information Age: Economy, Society and Culture, vol. 1. Oxford: Blackwell. 1996.
sira, tüketicinin kendi istek ve davranışlarını da interaktiflik ve veri kullanımlarıyla çözümele ve ona göre üretim gerçemesiyle birlikte yeni iletişim teknolojileri araçlarıyla beraber tüketici artık üretici de olmuştur.

Ünlü Amerikalı gazeteci Thomas Friedman 2004’te yayınlanan Dünyada Düzдрес başlıklı kitabında, internetin dünyayı düzleştirmekte olduğunu dikkat çekmiştir. Burada kastedilen şey, internetle beraber coğrafi sınırların kalkarak, kıtaların birleşmesi, mesafelerin azalması, milyarlarca insanın birbiriyle artık iletişimine girebilmesi sonucunda “küresel köy” tanımının gerçekleşmesidir. Diğer taraftan kitleleri yöneten mecranın bir yandan da kitlenin yönettiği bir mecranın haline geldi. Küçük bir cep telefonuyla, dünyanın uzak bir ülkesinde bir haber yakalayan bir kişi, bunu internette yayındaki tüm basın kuruluşlarını atlayarak bir muhabire dönüşebiliyor. Saniyeye bazında içerik üretiminin hızlı bir şekilde ortamda haberler, saniye bazında güncellemektedir.

Geleneksel mecraların yanına eklenen dijital enstrümanlar pazarlama iletişiminini de büyük ölçüde değiştirmiştir. Geleneksel mecralarda çalışmaya alınan firmalar ve ajanslar açısından yeni bir dönemde başlamıştır. Artık devasa bütçeler gerektiren televizyon ve yazılı basın reklamlarının yerini daha mühim ve daha etkili öğrenciler yaratıcı dijital ve sosyal işler almıştır. İnternetten önce pazarlama, markalama ve reklam ağırlıklı tüm pazara entegre, farklı edilmeye bağlı, tek yönlü ve sadece ürün satmaya yönelikti. İletişim, medya ve planlamacılar ile yapılandırıldı ve pazar doğrudan ulaşmak mümkün değildir. İnternet tüm kuralları değişirdi. Şimdi artık hedef kitlenin duymak istediğini 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 reklama çekmeyi başarıyor. Hatta tüm araçları çoklu kullanımla en etkin ve efektif kullanabilme imkanını da mevcut hale getirildi.

Türkiye’nin tek kanallı televizyonunun ulaştığı geniş kitlelere tek bir mecranın ulaşmamız artık çok zor. Her geçen gün kitlelere ulaşan mecraların sayıları artmaktadır. Yeni mecra hızla geleneksel olabilir. Yada geleneksel ve yeni mecralar birleşme gösterebiliyorlar. Tek başına da çoklu kullanımlar en uygun olan yönetimdir. Dijital pazarlama, geleneksel (gazete, televizyon, radyo, dergi, vb.) mecraların dışında internete beraber gelen dijital teknolojinin ürettiği mecraların kullanımlıdır. İnternetin doğuşuyla başlayan yeni medya, yeni mecralar ayni hızla pazarlama kullanılmaya başlanmıştır. Pazarlama iletişiminde doğru kitlenin seçilmiş onların tutum, kanaat ve davranışlarına belirliyorum onlara ulaşabileceğimiz doğru mecraların bulunması ehemmiyetli kılmasını. Dijital pazarlama uygulamalarına banner, SEO, video, e-posta, SMS, MMS, Mobil, Blog, web, yer imleri, e-WOM vb. pek çok örneği verebiliriz.

Dijital pazarlamayı W. L. Neuman’a göre, coğrafi uzaklıklar bir engel olarak çıkan, iletişimin gücünden çok büyük artışlar ortaya çıkarak, iletişim hızının artırması için olanaklar yaratacak, interaktif iletişimin için çeşitli imkanlar sağlayacak, bıra-

10 Thomas L. Friedman, Dünya Düzdür, çev., Levent Cinemre, İstanbul: Boyner Yayınları, 2006, s.23.
kim 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 bağlıdır. Başka bir deyişle, tek yönlü pazarlama, yerini interaktif ve ölçümülebilir süreçlere bırakmakta bırakılmıştır. Dijital pazarlama iletişimi, halkla ilişkilerle birçok farklı alanda kesiştirildi. Son yıllarda çıkan dijital mecularların iletişim yönetiminde ve uygun içerik üretilmesinde ortaya yeni kavramlar da çıkmıştır. Medya yaklaşımları 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 mecularların sebep ve sonuç ilişkileri mutlaka önceden planlanmalıdır. Dijital mecalar stratejinin en rahat kullanıldığı alanlardır. Etkileşim ve diyalog açıdan bir iletişime olanak sağlaması beklenen yeni medyanın da bu geleneksel anlayış içinde uygulanmaya çağırlığı gözlemlemektedir. Halkla ilişkiler, dijital zeminde etkinliği günden güne artan; ağızdan ağıza, sosyal pazarlama ve mobil pazarlama ile aynı uyumda, her mecraya uygun içerik oluşturarak daha etkili kullanılmaya çalışılmıştır. Hatta iletişim stratejileri artık yıllık planlanan bütünleşik pazarlama iletişiminin bir parçası haline gelmiştir.

Dünyanın hızlı değişimi, finansal kriz, işsizliğin artması, çevre değişiklikleri, vb. nüfus artışı ülkeleri ve firmaları bâtıcı açılarını değiştirmek zorunda bırakmıştır. Teknoloji ve mekanik bir dünyadan internet, bilgisayar, cep telefonları ve sosyal medyada dijital bir dünyaya geçiş; üretici ve tüketiciin davranış biçimlerini ciddi biçimde etkilemiştir. Modern pazarlamının 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 göre 12 (2010), son onaltmış 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 dayalı bir aşamaya gelindiğini vurgulamaktadır. Pazarlama 3.0 kitabında Kotler, daha önce dayalı pazarlama çağının doğuşuna tanıklık ettiği insanları sadece tüketici olarak görmek yerine, onlara akıl, kalbi ve ruhu olan 'insanlar' olarak yaklaştırmakisterini belirtmektedir. Aslında insanların ve tüketiciin kendi geleceklerini, kendi kaygularını firmalarla işbirliği yaparak beraber çözüm bulmaya yönelikdiklerini bunu da sosyal medya ve ağlarla yapmayı günümüzde birçok örnekte görüntüleyip, Tüketiciler artık seçtikleri ürün ya da hizmetlerin sadece işlevsel ya da duyguyal 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, türeticiden üretici-türeticiye dönüşmesini mümkün kılmaktadır. Kotler bu gelişmeyi iki başlık altında toplamıştır:

a. **Anlatıcı Sosyal Medya**: Sosyal medyanın giderek daha da anlatıcı bir kazanmasıyla, türeticilerin görüş ve deneyimlerini aktararak diğer türeticileri 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. Ayrıca, bu durumun uzun vadeli olacağını inanılmaktadır. Bloglar, Twitter, YouTube, Facebook, vb.

b. **İşbirlikçi Katılım**: Katımlarda anlatımların yanı sıra işbirlikçi olarak kullanılmasıyla da sosyal medya farklı bir mecaq olma özelliğini devam ettirme aqınıdır. İlklerden olan Wikipedia ile başlayan işbirliği katımlarında ayrıca gönüllülük esasına dayanarak kişiler mecaqı yöneten kişi olma hakkı verilmektedir. Türkiye de Ekşi sözlük ve benzeri çeşitli forumlarda kişiler yeri geldiğinde editör, yeri geldiğinde ürün ya da hizmeti tanantan köşe yazarları olarak referans noktasi olabilmektedirler.

Günümüzde firma ve markalar “Bağlan ve Geliştir” stratejisi kullanarak pek çok yeni ürün geliştirme işi yapmaktadır. Tüketim görüşlerini alarak aynı zamanda “Duyguşal Pazarlama” da yapmaktadır. Türeticiler artık tek değil birbirleriyle bağlantılı, bilinçli, bilgi sahibi, araştırmacı, sorgulayıcı, aktif ve geribildirimci özellikli süreklidir. Müştə- rilerin kendi aralarındaki konuşmaları reklamlardan daha fazla güvendiğini gören kuruluşlar, sosyal mecradada kendilerine yer açma çalsımları ve iletişim stratejilerini sosyal medya araçlarıyla yönetmeye aqınlık vermişlerdir.

### Yöntem

Bu çalışmanın amacı, Üsküdar Belediyesinin sosyal medyada kriz ve itibar yönetimi ne dair uyguladığı 'Kedi Evi Projesi'nin derinlemesine mülakat yoluyla incelemesidir. Belediye hizmetleri sosyal medya üzerinden projeler üretmek teklifiyle halkla itibar aracını halinde kullanılmıştır. Bu işverenlerin iki komşunun çatışmasının ‘Hayvan Hakları’ kapsamında belediye hizmetine bütünleştirmeleri, 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.

Araştırmının amacı doğrultusunda Üsküdar Belediyesi sosyal medya ajansı Proje Dükkanı Kurucusu Ali Cenk Gülce ile 8 Eylül 2017 günü derinlemesine mülakat gerçekleştirmiştir. Mülakat; 'Dijital PR / İtibar Yönetimi/ Kriz Yönetimi Kavramları', 'Ajansın, sosyal medyada kriz yönetimine bakış açısı', 'Kriz yönetiminde değerlendirme/Performans ölcüleri’ ‘Tüm gerçekleştirdilen vakalarda sosyal medya yönetiminde; Dijital PR ve itibar yönetiminde kriz iletişim ile bağı ve ‘Üsküdar Belediyesi - Kedi evi’ kriz yönetimi örnek olmay'ı olmak üzere 5 ana sorudan; ikinci bölümde ise ‘Üsküdar Belediyesi - Kedi evi’ kriz yönetimi örnek olmay'ı olmak üzere 10 detaylı sorudan oluşmaktadır. Cevaplanırken 6-7 soru birleştirmelere cevaplandılmış, bu kapımdaki soruların bulguları çalışmanın son kısmında sunulmuştur.

Dijital PR'da ‘İnsan odaklı’ ve Stratejik İletişim Yönetimi: Artık tüketinin 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 iletişimin stratejisini toplumun ihtiyaçları üzerine kurmak ve fayda/değer sağlamak üzere temellendirmemiz gerekmektedir. Günümüz kurum ve firmaların tüketici tanımı yerine onların önce insan olduklarıını kabul edip, ‘İnsan odaklı’ strateji oluşturularak gerekmektedir. Hedef kitle yerine de hedefleri olan kitleler, topluluklar olacak ve insanlarla doğru iletişim kurmanın yollarını aramak gerekecektir. Çünkü onlar önce arkadaşınız olurken markanızın tavsiye edeni haline geçeceğiz, gelişen iletişimde de marka avukatlarınız olacaklardır. Marka ile yaşadığı olumlu deneyimleri paylaşırken, referans noktası olmasının yanı sıra olumsuz bilgilerde de düzeltmelerde ya da yanlış anlaşımlar ortadan kaldırma görevini sürdüreceklerdir.

Tüketici > Arkadaş > Tavsiye Eden> Marka Avukatları

Geri bildirimi çok hızlı olan bu iletişim imkanları, tüketiciye yalnızca mesaj alıcı olarak değil de gönderici sıfatını da yüklemiştir. Sürekli gelişen medya teknolojileri ve tüketiciye değerli alıgın biçimleriyle hedef kitlenizi genelden daha spesifik ve grup iletişiminine dönüştürebilir. Medyanın bu denli değişime uğraması hem tüketici eğilimlerinde hem de şirketlerin pazarlama stratejilerinde radikal değişiklik ve yeniliklere neden olmuştur.

Günümüzde, iletişimin planlarının çok katmanlı, esnek olarak hazırlanması ve kullanicılara tepkilerine göre sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Etkili sonuçlar elde etmek için medya planları satın alınan, sahip olunan ve kazanılan medya olmak üzere ayran Karahasan’a göre14; Geleneksel pazarlama satın alınan medya, dikkati satın almak üzere kuruludur. Gazete, televizyon, radyo ve açık havuz meralarının dilimlerinin satış ve pazarlaması temellidir. Shapı olunan medya, bir şirketin satış noktaları, taştları, kurumsal yorumları, blog, web sitesi gibi müşterilerle doğrudan iletişim

14 Fatoş Karahasan, Dijital Pazarlamının Kuralları: Taşlar Yerinden Oynarken, İstanbul: Doğan Yayınlari, 2012, s.239.
kurabileceği çok değerli mecralardır. Bu alanların kontrolü tümüyle firmaların kendisindedir. Kazanılan medya da ise kullanıcılarımızın paylaşmaya değer buldukları malzemeleri büyük bir suratle yayebileceğini hesaba katarak üretebileceğimiz içeriği, insanların yaşamlarına girebilecek malzemelerle donatılmıştır. 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 duyguç bağ kurabilen kanallar haline gelmiştir. Araçların doğru kullanım alanını, özelliklerinin kavranmasını yanı sıra uzun soluk ve etkin şekilde kullanımlar için veri toplama ile ölçümleme, en önemli konulardandır. Ancak günümüzde yeni medyadaki iletişim araçları birçok farklı disiplinle beraber bütünleşik ve entegre kullanılmaktadır.

**Sosyal Medya Stratejik İletişim Yönetim:** Kurumların özellikle sosyal medyalarını yönetecek firmaların talip edeceleri ilk öncelikler şunlardır. Belirlendiği iş hedeflerine hizmet eden, hızlı, yaratıcı, akıllı, yeni tüketici alışkanlıklarını anlayan, son teknolojilerden faydalanmak, proaktif sosyal medya yöneticileri olmaları gerekliyor. ‘Proaktif Aksiyon’ tespit edilen pozitif veya negatif paylaşımlara ilişkin aksiyonların alınması ve olası durumlara ilişkin kriz yönetimini uygulanmasıdır.

İzlenecek iş süreçlerinde ilk adım dijital strateji ve hedeflerin belirlenmesiyle başlanmalıdır. Bu dönemde firma/markaların dijital stratejisinin oluşturulması, yol haritasının oluşturulması ve araçların (aktif ve passif kanal ve mecrarların) belirlenmesi, yıllık bazda plan oluşturulması, internet üzerinden marka, ürün ve hizmetleri ile ilgili pozitif algı hizmete alınmış ve hedeflerin gerçekleştirilmesini kapsar. Diğer akışlar sırasıyla şöyledir.

1. Dönem: HAZIRLIK: Hesapların oluşturulması, resmi izin almaları, sahte hesaplar toparlanması, olumsuz eski markaların 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 çalışmaların yapılması, Kurumsal kimliğe büründürülmesi, profil içeriklerinin oluşturulması 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 yönetimini, kriz iletişiminin, kampanya ve ödüllü yarışmalarının düzenlenmesi, blogger iletişimini, seeding çalışmalarının aktif yürütüldüğü dönemde.

5. Dönem: SÜREKLİLİK: (Monitoring) Belirlemecek sosyal medya takip toplu 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 paylaşımları, forumlar ve duyuru alanları, blog yorumlarının taranması hizmetidir. Diğer düzenli yapılmasi gereken iş çalışmalara ise düzenli içerik oluşturulması, aylık durum değerlendirme, sahte hesap kontrolleri, müşteri ilişkileri yönetimi olacaktır.

Sosyal medyada amacı; İçerik paylaşmak, kampanya yapmak, beğenilen sayısını artırmak değil, etkileşim yaratmak önemlidir. Doğru kişilerden oluşan ve etkileşim kurulan hayran sayısını artırmak gerekliyor. Markanın kurumsal kimliği ve duruşu doğrultusunda ‘üslup’ belirlemek ve bunu farklı sosyal ağlara uyarlamak iletişim stratejisinin ilk adımlarındandır. Markanın hedeflerine hizmet eden içerikler oluşturulmalıdır.

Halkla ilişkiler, yıllardır sadece medya üzerine özel olarak odaklanan bir disiplin halini almıştır. Oysa günümüzde internet, halkla ilişkileri yeniden halka 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 temaslari ve yaklaşımları en üst seviyeye ulaşmıştır. Reklamlar artık ‘tüketicisiye dokunan’ etki-tepkisi hemen ölçulen, hakkında doğrudan etkileşimli artırmıştır. Oysa bu sadece yönetim sürecinin küçük bir parçası. İşte burada bahsedilen Dijital PR, Web tasarım ve yazılımı ile birlikte tam kapsamlı bir dijital ajansı olarak adlandırılmaktadır. Artık online stratejiler ve yürütüme pazarlama ve PR arasında bir çizgiyi silerek hale getirmiştir. Tüm disiplinler artık ‘Online Bütünleşik Pazarlama İletişimi Stratejiler’ koordinasyonuyla 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 mülahazede gerçekleştirilmiş. 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 alanında çalışması 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 ajans olarak tanımlanabilir.

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 alanı sayılır. 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 iftisanız de istemesiniz de varsınız çünkü. Sanal platformda adınız oluşturmuş bir kimlik var ve bu sizin reel hayatınızı karakteriniz tezahür eder. İtilarınız 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 ön- celiğe buranın geri bildirim alabileceği bir mecra olduğunun farkına varmalısınız. Sosyal medyanın dinamiklerini bilmek çok önemli. Çok kendinizden emin olsanız da temkinli olmak zorundasınız çünkü kartopu-çığ etkisini en hızlı şekilde yaşayabileceğiniz bir mecra burası. Sizin olumu olarak yaptığınız hamle bir anda başka türlü algılanıp krize dönüsebilir. Bu aşama da yapacağınız hamleler daha da önem kazanıyor. Jest, mimik olmayan bir dünyadan bahsediyoruz. Emojiler ile ka- buk değiştirmeye çağırsa da tam manasıyla yüz yüze iletişim olmuyor. Bu aşama da paylaşılansız takip edilmeli ve doğru okunmalı. Çünkü temelde amaç, hedef kitle ile iletişime geçmekten öte “doğu” iletişimi kurabilmeaktır. Hamleler de ona göre yapıl- mali. Eğer doğru hamleleri yapamazsanız sosyal medya sizin istenmeyen yüzününüzü algılar ve fişler. Attığınız adımlar ve tanıtılan çalışmalarınızın yapılan kötü yorumlar ve geri bildirimlerle baltalanacaktır.

PR tarafı dikkatle ele alınmalı ve yaşanmış bir kriz varsa ona göre bir plan çıkarımlı- mali. Eğer kriz durumu yoksa da planlamalar ve iletişimi, tamamen doğru hedef kitleyle, doğru insanlarla ve doğru mecralar ve sosyal ağlar üzerinden yapılmalıdır.

3. **Ajansın ‘Sosyal Medyada kriz yönetimini’ 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, unutmaniza fırsat vermezler. Bir gün bir yerde size hatırlatırlar. Facebook bile yıllar sonra önünü- ze fotoğrafları getirip şu zamanda şuadaydın demiyor mu? Bizim ajans olarak bakış açımız çok net: doğru adımlarla, doğru bir strateji oluşturarak, eğer kriz varsa kaç- mak yerine üzerine gitmeli, hata varsa düzeltmeli, yanlış anlama varsa anlatılmali ve iletişimi kanalları açık olmalıdır.

4. **Kriz Yönetimininde iş açı planımız nasıl?**

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

Bizim için önemli olan doğru teşhis. Çünkü doğru teşhis koyamazsanız doğru te- davi de yapamazsınız. O yüzden önce dinlerin, sonra iletişim dilini ve şeklmini belirler ve ona göre de adımlarınızı 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 yönetiminin yap_bootuz ortalamalama günlük/haftalık karşılıştığınız 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 yaratabileceğiken 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 ölçüğiniz 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 kaldırtmak ya da olumluya döndürmek devam eden süreçte oluyor aslında. Başarı da böyle geliyor. Ama elbette rakamsal bir cevap vermek için istatistikleri 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 çalışma 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 çalışma 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 uydurmayı çalışıyoruz açıkçası.

8. ’Üsküdar Belediyesi- Kedi evi’ kriz yönetimi örneği kapsamlı aktarabilir misiniz?

8.1. Projenin tam adı: Üsküdar Belediyesi Kedi Evi

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

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

Olayı kısaça hatırlayarak anlatmaya başlayalım. Üsküdar’da mahallelerden birisinde iki genç arkadaşın yapmış olduğu bir kedi evini karlar üzerinde bir binanın köşesine yerleştirirken mahalleden birkaç kişi tepki veriyor ve hatta tepki darp etmeye kadar ilerliyor. Kedi evi koyunlara koyulmalarını, kendidiler istemediklerini bağıra bağıra söyleyör. Bu olay sırasında kedi evini koyan arkadaşlardan bir tanesi de olayı kaydederek sosyal medya 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 ucaşıyor ve akabinde hemen Üsküdar Belediyesi ekiplerine haber veriliyordur. Üsküdar Belediyesi olayı o kadar ciddiye aldı ki biz içerisinde olmazsa rağmen çok etkilendik. Üsküdar Belediyesi’nin normalde de kedi evleri vardı. Ahşaptan yapılmış büyük kedi evlerini Üsküdar’dan yasayanlar bilirler. O kedi evinden bir tane doğruca olay yerine götürüldü ve o ilk kedi evini koyan arkadaşlar da davet edilerek kedi ev onlarının koyunun koyunun yere yerleştirildi.\textsuperscript{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, projeyle yönelik genel değerlendirmesi**

Kedi Evi projesi aslında bir sosyal sorumluluk projesi bizim için. O anda hepimiz üzüldük. Zaten Üsküdar Belediyesi ile çalışıyoruzoz zamanın katıldığı olmazsa o tempoya ayak uyduramazsınız. Yoğun kar yağışı altında gelen binlerce gelen yorumları takip ettik. Hastalara, yolu kapananlara sosyal medyadan ulaşıklarında cevap verip taleplerini ekipere iletik. Bu sayede Kedi evi olayi da bize ulaşı ve doğru adımlar ve doğru yönlendirmelerle bambaşka bir boyuta taşıdı.

Burada Üsküdar Belediyesi duruma anında reaksiyon gösterdi ve o yoğunlukta zaman ayrarak doğru hamleyi yaptı. Bu elbette Üsküdar belediyesine ciddi bir PR sağladı. Dijital platformda her yerde Kedi Evi ile ilgili öncesi-sonrası videoları yazınladı. Ulusal ve uluslararası kanallarda ana haberlere çıktı. Dolayısı ile maddi değeri olsa da hem ajansımız hem de belediyemiz için manevi değeri pahalıdır. Ancak 2017 Altın Örümcek Ödül Töreninde bu alanda bizleri onurlandırdı, taçlandırdık.

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 paylaşan güzel yorumlar bizim için büyük ödülümdüz oldu. Ancak 2017 Altın Örümcek Ödül Töreninde bu alanda bizleri onurlandırdılar, taçlandırıldı.

11. **Dijital PR uygulamalarınız da itibar yönetimi ile kriz iletişimi arasındaki bağlantı nasıl yönetiyor musunuz?**

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

\textsuperscript{15} “Üsküdar Belediyesinden Alkışlanacak Hareket (video haber)”, erişim 12 Nisan 2018, https://www.youtube.com/watch?v=pI52ng-v4Oc.
krizlere (Gezi Parkı, 15 Temmuz) baktığımız da da çok net görüyoruz ki insanların paylaşıkları unutulmuyor ve tüm hayatlarını etkiler hale geliyor. Maalesef hata teşhisı zor bir mecmu. İster non-kışi olsun ister gerçek kişi bir anda linç edilebilir. Buralarda kaybolup gitmek yerine krizi yönetmek gerekıyor. Mutlaka bir sonuç elde ediliyor. Bunu yaşadık ve gördük. Eğer krizi yönetemezsek daha sonra yapılacak iletişim çalışmalarının başarısız olma ihtimali de yüksektir. İtibar yönetimi, kriz yönetimi mutlaka yapılmalıdır ki Dijital PR tarafından fayda sağlanabilsin.

**Sonuç**

Yeni dalga teknoloji araçlarından sosyal medya; daha geniş hedef kitelerle hızlı erişen, hedef kiteleri birbirine bağlayan, sosyal olaylar yaratabilen, daha etkin ve katılımcı mecrmca haline gelmiştir. Artık kiteler; fikirlerini, tepkilerini, ihtiyaçlarını, isteklerini daha kolay ve cesurca dile getirmektedirler. Dolaysıyla kurumların, etkin hedef kiteleriyle bağımsızlığı için geleneksel iletişim dinamiklerini değiştirmesi gerekmektedir. Bunun için marka iletişim alanını içinde değişim yönetiminden ve de ele alınması düşünülmesi gerekmektedir. İletişimdeki değişim ve dijitalleşmeșinın sınırlarını aşan bulutları gibi belirsizdir. Tüm sektörler gibi, marka iletişimini de bu değişim yaka-lamaya çaba göstermektedir. Ancak bu arada iletişimin özünden çok cihazlarda ve internetin sunduğu teknolojik imkanlara odaklanıyor. Ancak teknoloji ne kadar gelişirse gelişirse, insanların pek çok temel ihtiyaçları aynı kalıyor. Kuruluşların da gidecekleri yol “insani anlamak” tan geçiyor. Onların fiziki ve duygusal ihtiyaçlarını, beklentilerini anlamak gerekmektedir.

Teknolojik yenilikler insanların ve toplumun yaşamını kolaylaştırmak içinidir. Ancak tek başına yeterli olmayacaktır. Bu teknolojik imkanlara kuruluşların sağlam değerlere sahip olmaları, toplum, çevre, insanlar ve gelecek dünya için çalışmalarını talep ediyorlar. İşte kapanık, disarıya bilgi vermenin hiyerarşik yapılar şeffaflaşmak ve sadeleşmek zorunda kalacaklardır. İnsanların yaşama, eşitlik, güvenlik ihtiyaçlarına karşılamak zorunda olacak hasıbtan daha da derin etkilenecektir. Ancak bu arada iletişimin özünden çok cihazlara ve internetin sunduğu teknolojik imkanlara odaklanıyor. Ancak teknoloji ne kadar gelişirse gelişirse, insanların pek çok temel ihtiyaçları aynı kalıyor. Kuruluşların da gidecekleri yol “insani anlamak” tan geçiyor. Onların fiziki ve duygusal ihtiyaçlarını, beklentilerini anlamak gerekmektedir.

Marka ve kurumlar işe çevrimiçi tüketici algısını yönetme işini çok ciddiye almışka başlamalıdır. Sonrasında marka ve rakipler hakkında konuşulanları dinlemek, pazarlama iletişimin stratejisinde buna göre güncelleme yapmak, ürün ile ilgili zayıf noktalarda kaliteyi arttırmak, tüketici memnuniyetini yükseltip, tüketici işlevini oluşturan deneyseleri paylaşmayı sağlar ve sadeleşmek zorunda kalacaklardır. İnsanların yaşama, eğlenceliği, güvenirlik ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olan devlet yönetimleri bundan daha da derin etkilenecektir.

Marka ve kurumlar işe çevrimiçi tüketici algısını yönetme işini çok ciddiye almışka başlamalıdır. Sonrasında marka ve rakipler hakkında konuşulanları dinlemek, pazarlama iletişimin stratejisinde buna göre güncelleme yapmak, ürün ile ilgili zayıf noktalarda kaliteyi arttırmak, tüketici memnuniyetini yükseltip, tüketici işlevini oluşturan deneyseleri paylaşmayı sağlar ve sadeleşmek zorunda kalacaklardır. İnsanların yaşama, eğlenceliği, güvenirlik ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olan devlet yönetimleri bundan daha da derin etkilenecektir.
Kitleleri yöneten medya yerine kitlenin yönettiği medya, hem kitlesel hem bireysel iletişim imkânını sunuyor. Önerilen son uygulamalar; alternatif araçlar kullanarak, etkisini kısa sürede görebilecekleri kampanyalar ile aynı dilde çoku ve doğru içerikler üreterek, başarılı sonuçlar elde edilebilir. Firma ve markalar düzenli olarak çoklu kanal analitik sistemleri entegresyonuna, içerik yönetimine ve kampanya uygulamalarına yatırım yapmalı, uygulamaların eğitimi ve tüm bunların sürdürülebilir olmasına dikkat edilmelidir.

Firmalar ancak böylelikle hızla değişen hedef kitlenin taleplerine doğru cevabı verebilir ve rekabette varlıklarını sürdürebilirler. Artık söyledikleriyle değil yaptıklarıyla itibarını değerlendirme. 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 Pazarlamannın 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.

Peltekoğlu, 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 Kiley 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-v40C.
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 dispute 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, işletme, sanat, siyaset, şehir, tarih, toplum, uluslararası ilişkiler, yönetim ve yöntemcilim 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 yayımlanmaya hazır olarak gönderilmiş olmamalıdır. Bu kapsamda, yazı yanlışları bulunmamalı ve yazı yanlışlarını ayarlanmış olmalıdır. Özet/abstract, 5 kelimeyi aşmayacak şekilde anahtar kelimeler 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.

4. Dergiye gönderilen makalelerin yazım bakımından son denetimleri yapılmış; yayımlanmaya hazır olarak gönderilmelidir. Bu kapsamda, yazım yanlışları bulunan veya yazım koşullarını sağlamayan makaleler değerlendirmeye alınmaz.

5. Editörler tarafından ön/biçimsel incelemesi yapılan eserler, değerlendirilmek üzere Yayın Kurulu’na sunulur. Yayın Kurulunca inceленen 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 haber verilir. Tamamlanmış veya düzeltilmiş yazının, Yazarın Kurulu’na tekrar hakeme gönderilebilir.

6. Yazılıariat Microsoft Word (Microsoft Office 98 ve üzeri sürümler) formatında olmalıdır. Yazar içinde resim, grafik, şekil veya tablolar kullanılmışsa, bu öğeler origjinal resim veya excel dosyası olarak ayrı ayrı gönderilmelidir.

7. Dergiye gönderilecek yazalar Türkçe veya İngilizce olabilir.

8. Başlık yazısının altında yazar veya yazarların adları sıralı olarakacaktır yazılardan adları sıralı olarak yazılacaktır. Yazar adı/adları yazılırken herhangi bir akademik unvan belirtilmez. Yazar veya yazarların unvanı ilk sayfânın altında (*) işaret 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 kelimeler yer almaktadır. 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 kullanılmıştır. (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 sağlanabileceği 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://insanveisans.org/yayin-kosullari
For “Publication Rules” in English, see, http://insanveisans.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
Başlıklarında Yalnızca İlk Harfler Büyük olmalı (“ve”, “veya”, “ile” gibi bağlaçlar küçük harfe 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 kullanılmalıdır. 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 biçim: İtalik
Başlıklarda Yalnızca İlk Harfler Büyük olmalı (“ve”, “veya”, “ile” gibi bağlaçlar küçük harfle yazılmalıdır).

Tablo içerikleri
Tablolar (satır, sütün ve hücreler) düzenleme sırasında karışıklığı 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 dosyanının 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 alınmamalı veya koyu yazılmamalıdır. Kitap gibi eserler genel yazım kurallarına göre italik yazılmalıdır.

Dipnot ve kaynakça için Chicago dipnot ve kaynakça sistemi kullanılmıştır.

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.