



MENTOR

AKADEMİK SANAT VE TASARIM DERGİSİ
ACADEMIC ART & DESIGN JOURNAL
e-ISSN: 3062-3022, <https://mentorakademik.com>
Mentor, Cilt:2, Sayı:4, 80-92, 2026
DOI: 10.64293/mentor.v2i4.56



DERLEME MAKALE / REVIEW ARTICLE

BİLGİ TOPLUMUNA DOĞRU BİR ADIM: MÜZE YÖNETİMİNİN GELİŞTİRİLMESİ¹

Nazmin JAFAROVA²

Öz

Müze, kültürel mirası koruyan, inceleyen, sergileyen ve tanıtan çok disiplinli faaliyetleriyle öne çıkan bir bilim ve kültür merkezidir. Yazar tarafından müzelerin giderek artan kamusal işlevleri göz önüne alınarak bu kurumların faaliyetleri bilgi toplumu oluşumunun ayrılmaz bir parçası olarak inceleniyor. Son yıllarda, dünya müzelerinin faaliyetleri tartışılırken, “müze yönetimi” kavramı da dahil olmak üzere birçok terim yaygın olarak kullanılmaktadır. Her alanda olduğu gibi, müzelerde de çağa uyum sağlamak için profesyonel yönetim kurallarına uyulmalıdır. Yönetimin amacı, müzenin mevcut durumunu değerlendirmek, gelecekteki öncelikleri belirlemek ve belirlenen hedeflere ulaşmak için tüm çabaları seferber etmektir. Yönetimin bu hedeflere ulaşmak için sayısız aracı vardır. Mesela, örneğin proje ve program yönetimi, müze pazarlaması, bağış toplama, halkla ilişkiler, bilgi yönetim teknolojileri vb. Makalede ayrıca Azerbaycan'daki çeşitli müzeler (büyük müzelerden Ulusal Azerbaycan Tarihi Müzesi ve Azerbaycan Ulusal Güzel Sanatlar Müzesi, nispeten küçük müzelerden ise Abdulla Şaig'in Apartman Müzesi ve Bakü ve Şuşa'da bulunan Üzeyir Hacıbeyli'nin ev müzeleri) örnek alınarak müze faaliyetlerinin analiz edilmesine yönelik yöntemler (STEEPLE-analiz ve SWOT analizi) sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Müze, Kültürel Miras, Müze Yönetimi, Müze Faaliyetinin Analizi, Müze Pazarlaması

A STEP TOWARDS THE KNOWLEDGE SOCIETY: IMPROVING MUSEUM MANAGEMENT

Abstract

The museum is a scientific and cultural center distinguished by its multidisciplinary activities that preserve, study, exhibit, and promote cultural heritage. Considering the expanding public functions of museums, this study examines their activities as an integral part of the formation of a knowledge society. In recent years, when discussing the activities of museums worldwide, many terms, including the concept of “museum management”, have been widely used. As in every field, museums must adhere to professional management principles to keep pace with the era. The purpose of management is to assess the museum's current situation, identify future priorities, and mobilize all efforts to achieve established goals. Management possesses numerous tools to achieve these goals. For example, project and program management, museum marketing, fundraising, public relations, information management technologies, etc. Furthermore, this study presents methodologies for analyzing museum activities – specifically STEEPLE and SWOT analyses – by examining various museums in Azerbaijan as case studies, ranging from major institutions, such as the National Museum of Azerbaijani History and the Azerbaijan National Museum of Fine Arts, to relatively smaller ones, including the Abdulla Shaig Apartment Museum and the house museums of Uzeyir Hajibeyli located in Baku and Shusha.

Keywords: Museum, Cultural Heritage, Museum Management, Analysis of Museum Activities, Museum Marketing

¹ Bu araştırma, Nazmin Jafarova'nın “Müzeler Azerbaycan'da Bilgi Toplumu Oluşumunun Ayrılmaz Bir Parçası Gibi” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

² Dr., Azerbaycan Milli Bilimler Akademisi, nazminjafarova@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2854-7780

Başvuru/Received: 30/01/2026 **Kabul/Acceptance:** 27/02/2026 **Yayın/Publish:** 03/03/2026



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International License.

Giriş

Müze, kültürel mirası koruyan, inceleyen, sergileyen ve tanıtan çok disiplinli faaliyetleriyle öne çıkan bilim ve kültürel kurumdur. Müzelerin kamusal işlevleri o kadar genişlenmiştir ki, son 50 yılda yalnızca küçük değişiklikler geçiren “müze” tanımı, 2022'deki Uluslararası Müzeler Briliğinin (ICOM) Genel Konferansı'nda temelde değiştirilmiştir. Yeni tanıma göre, “müze, topluma sürekli hizmet veren, kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. Müze, somut ve somut olmayan mirasın incelenmesi, toplanması, korunması, yorumlanması ve sergilenmesiyle uğraşır. Halka açık, erişilebilir ve kapsayıcı müzeler çeşitliliği ve sürdürülebilirliği teşvik eder. Müzeler etik ve profesyonel davranır, toplulukların katılımıyla faaliyet gösterir ve eğitim, eğlence, düşünme ve bilgi alışverişine odaklanan çeşitli deneyimler sunar” (Museum Definition, 2022). Böylece, ilk kez, çağdaş gereksinimlere uygun olarak müze tanımına “erişilebilirlik”, “kapsayıcılık”, “sürdürülebilirlik” ve “etik” kelimeleri dahil edilmiştir.

Bu bağlamda, Azerbaycan mevzuatındaki boşluklar giderilmeli, kültürel miras ve müze işlevile ilgili yasalar modern çağın gereksinimleriyle uyumlu hale getirilmelidir. Bu konuyla ilgili tarafımızdan araştırma ve analizler aparılarak ayrıca bir makale yayınlanmıştır (Cəfərova, 2025; Jafarova, 2026).

Modern çağımızda, yalnızca bilim ve eğitimin entegrasyonundan değil, aynı zamanda bu kavramı genişleterek bilim, eğitim ve kültürün entegrasyonundan bahsetmek gerekiyor. Bu bağlamda, bilim kurumları, eğitim kurumları ve kültürel kurumlar (müzeler, rezervler, tiyatrolar vb.) arasındaki iş birliği ön plana çıkmaktadır.

Günümüzde müze etkinliklerinde şu eğilimler mevcuttur:

- Müze mimarisi,
- Müze yönetimi (management),
- Müze pazarlaması (marketing),
- Bağış toplama (fundraising),
- Halkla ilişkiler (PR) faaliyetlerinin genişletilmesi,
- Müze işinde modern teknolojilerin uygulanması,
- Müzelerin, özellikle kültür turizmi olmakla çeşitli turizm türlerinin başlıca katılımcılarından biri haline gelmesi,
- Müzelerin yaratıcı ekonominin gelişimine doğrudan katılımı,
- Müzelerin bilim, eğitim ve kültürün entegrasyonunun başlıca katılımcılardan biri olması.

Günümüzün zorlukları, müze alanında yönetim faaliyetlerine ilişkin yeni ve yeterli ilkelerin oluşturulmasını gerektiriyor. Modern müze yönetimi kurallarına hakim olmak acil bir zorunluluk haline gelmiştir. İlgili konuları birkaç çalışmamızda ayrıntılı olarak ele aldık³.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Azerbaycan'daki müze faaliyetlerinin analizi yoluyla modern müze yönetiminin kurulmasının gerekliliğini gerekçelendirmek ve zamanın gereksinimlerine uygun müzelerin geliştirilmesi için öneriler sunmaktır.

Araştırmanın Yöntemi

Modern yönetim, müze misyonu, planlama, müze pazarlaması ve bağış toplama işinin temelleri, çeşitli bilimsel literatür ve örnekler üzerinden analiz edilmektedir.

Çalışmanın temel yöntemi ise çeşitli Azerbaycanın müze örneklerinde STEEPLE-analiz ve SWOT analizi yoluyla iç ve dış durumun karşılaştırmalı analizidir. Buna dayanarak, müze faaliyetlerini iyileştirmeyi amaçlayan bir dizi öneri sunulmuştur.

³ Jafarova, Nazmin (2011) *Istoriya Sozdaniya i Razvitiya Literaturnikh Muzejev Qoroda Baku [Bakü'deki Edebiyat Müzelerinin Kuruluş ve Gelişim Tarihi]*. PhD tezi (sanat tarihi). Jafarova, Nazmin (2013). “Kultura upravleniya kak osnovnaya sostavlayushaya uspešnoye razvitiya muzejev (muzeynyy menecment) [Müze geliştirmenin başarısında başlıca unsur olarak yönetim kültürü (müze yönetimi)]”, “Azərbaycan Şərqşünaslıq elminin inkişaf yolları” mövzusunda Beynəlxalq elmi konfransın Materialları, 543-545. Cəfərova, Nəzmin (2025). “Muzeylər mədəni irsin keşiyində”. *Mədəni İrs Beynəlxalq Ustad Məktəbi: Tədris vəsaiti* (Hazırlayan: F.Xəlilli). Bakı: AFPoliqrAF: 154-184.

1. Müze Yönetimi Fonksiyonları

Her alanda olduğu gibi, müzelerde de çağa uyum sağlamak için profesyonel yönetim kurallarına uyulmalıdır. Yönetim faaliyetlerinin amacı, müzenin mevcut durumunu değerlendirmek, gelecekteki öncelikleri belirlemek ve belirlenen hedeflere ulaşmak için tüm kaynak ve çabaları seferber etmektir.

“Müze Yönetimi” eğitim ve metodoloji el kitabının yazarı Tatyana Mikhailova İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'daki müzelerin yeni bir gelişim aşamasına girdiğini ve bu dönemde müze yönetim sisteminin şekillenmeye başladığını belirtiyor. 1960'lardan itibaren müzeler, tarihi ve kültürel miras örneklerinin depolandığı yerlerden, kültür endüstrilerinin ayrılmaz bir parçası olarak faaliyet gösteren geniş profilli kültür merkezlerine dönüşmüştür. Müzeler de dahil olmak üzere kültürel kaynaklar toplumda özel bir rol oynamaya başlamıştır. Kültürel üretimin temel biçimi olan kültür endüstrileri, bu toplumların yeni kamusal ve ekonomik kalkınma anlayışına dahil edilmiştir. Bir “ekonomik sektör” haline gelen müzeler, yeni kültürel ürünler üretme, bunları satma ve faaliyetlerini ekonomik verimlilik açısından değerlendirme ihtiyacıyla karşı karşıyadır.

Müze işinde önemli değişiklikler 1970'ler-1990'larda gerçekleşti. Bu dönemde, iş dünyasıyla yakın iş birliği içinde olan müzeler, yeni finansman kaynakları, ek sergi alanları edindi ve programlarını genişletip daha büyük ölçekli projeler uygulama fırsatı yakaladı. Müze uygulamaları, büyük şirket ve işletmelerin yönetiminde uygulanan yeni teknolojileri içeriyordu: dengeli bir bütçe, yöneticinin kuruculara veya mütevelli heyetine karşı sorumluluğu (bu alan Azerbaycanda tam olarak gelişmemiştir), diğer şehirlerde şubelerin açılması, halkla ilişkiler teknolojilerinin kullanımı vb. Sergi faaliyetleri alanında politikaların geliştirilmesine ve uygulanmasına, ticari açıdan başarılı sergilerin düzenlenmesine, ziyaretçileri çeken müze salonlarında özel akşamlar ve konserlere büyük önem verildi (şu anda düzenli tematik sergiler, konserler ve diğer etkinlikler çoğunlukla ülkemizdeki büyük müzeler, özellikle de Ulusal statüye sahip olanlar tarafından düzenlenmektedir; nispeten küçük müzelerde ise periyodik olarak etkinlikler düzenlenmektedir).

1970'ler-1980'larda meydana gelen değişiklikler, müze yönetiminin ICOM içinde ayrı bir meslek dalı olarak ortaya çıkması için gerekli koşulları yarattı. INTERCOM'un (Uluslararası Müze Yönetimi Komitesi) ortaya çıkışı, müzecilik mesleğinin savaş sonrası dönemdeki daha geniş evrimi bağlamında anlaşılmalıdır.

Stephen E. Weil, modern müze yönetimi düşüncesinin ardındaki merkezi entelektüel figürlerden biri olarak geniş çapta tanınmaktadır ve INTERCOM'un Kurucu Başkanı olarak resmen belgelenmiştir. Smithsonian Enstitüsü Arşivlerinde bulunan belgeleri, INTERCOM'un Uluslararası Müze Yönetimi Komitesi'nin Kurucu Başkanı rolüne açıkça atıfta bulunmaktadır.

Weil'in 1980'ler ve 1990'lardaki yazıları, müze söylemini kesin olarak yeniden şekillendirdi. Müzelerin "bir şey hakkında" olan kurumlardan "birileri için" olan kurumlara dönüşümünü, artık klasikleşmiş bir şekilde dile getirdi. Bu kavramsal değişim, müzeleri topluluklarına karşı sorumlu, kamuya hizmet eden kuruluşlar olarak yeniden çerçeveledi ve sadece koleksiyon oluşturmaya değil, misyon, yönetişim, etik ve etkiye odaklanan yönetim uygulamaları için felsefi temeli oluşturdu.

“Müzeyi Yeniden Düşünmek ve Diğer Düşünceler”, “Müze ve Halk”, “Müzeleri Önemserken” (“Rethinking the Museum and Other Meditations”, “The Museum and the Public”, “Making Museums Matter”) başlıklı çalışmaları, INTERCOM'un misyonunun üzerine inşa edildiği entelektüel temeli sağladı ve yönetimi sadece verimliliğe değil, kamu değerine, sorumluluğuna ve amacına bağladı.

INTERCOM'un entelektüel ve örgütsel faaliyetleri resmi statüsünden önceye dayansa da, 1989 yılında Lahey'de düzenlenen toplantılarda ICOM Uluslararası Komitesi olarak resmen tanınmıştır. Bu dönüm noktası, müze yönetiminin ICOM içinde temel bir meslek alanı olarak kurumsal olarak pekişmesini sağlamıştır.

INTERCOM'un tarihi, müzelerin kendilerinin evrimini yansıtmaktadır: içe dönük kurumlardan topluma karşı sorumlu, dışa dönük kuruluşlara. Entelektüel temelleri, kurumsal dönüm noktaları ve liderliği, müze yönetimini küresel müze topluluğu içinde etik, stratejik ve kamu odaklı bir meslek uygulaması olarak tanımlamaya yönelik sürekli bir çabayı yansıtmaktadır (About INTERCOM).

Sonraki yıllarda müze pazarlaması, müze yönetimiyle paralel olarak gelişmeye başlamıştır. Pazarlama kurallarına göre, odak noktası müze objeleri ve koleksiyonları değil, ziyaretçidir; pazar ihtiyaçları kapsamlı bir şekilde incelenir, hizmetler ve programlar izleyicinin istekleri doğrultusunda sunulur. Müzeler, internetin olanaklarından yaygın olarak yararlanmakta, müze altyapısını genişletmekte ve müze faaliyetlerinde dijital ve multimedya teknolojilerini uygulamaktadır (Mikhaylova, 2019: 12-13).

Günümüzde müze yönetimi, dünyanın gelişmiş ülkelerinde faaliyet gösteren müzelerin işinde önemli bir yer tutmaktadır. Uzmanlar genellikle yönetim fonksiyonlarını iki gruba ayırır. İlk grup, yönetim sürecinde birbiriyle ilişkili dört temel fonksiyonu birleştirir: planlama, organize etme, motive etme ve kontrol. Bu fonksiyonlar, işletmenin hedeflerinin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşmak için çözümlerin geliştirilip hazırlanmasında önemli rol oynar. İkinci grup ise, yönetim sürecini tek bir bütün halinde birleştiren yönetim dizisinin fonksiyonlarını, özellikle karar alma ve iletişim fonksiyonlarını içerir.

Yönetici, müze ve faaliyetlerinin organizasyonu hakkında her şeyi bilmeli ve etkili bir yönetim kurmanın ve başarıya ulaşmanın yollarına hakim olmalıdır. Yöneticinin bu hedeflere ulaşmak için elinde çok sayıda araç vardır. Örneğin, proje ve program yönetimi, müze pazarlaması, bağış toplama, bilgi yönetimi teknolojileri, halkla ilişkiler ve reklamcılık, personel yönetimi vb.

Planlama aşaması müzenin mevcut ve gelecek dönem için temel çalışma türlerini belirler. Bu, yıllık çalışma planını ve stratejik planı içerir. Siyaset Bilimi Doktoru Profesör Lev Vostryakov, "Modern Müze Yönetimi" adlı makalesinde, bir müzede planlamanın temel modelinin aşağıdaki adımlardan oluştuğunu belirtmektedir:

1. Müze çalışanları için aylık, üç aylık ve yıllık çalışma planlarının hazırlanması,
2. Yapısal birimlerin (şubeler, bölümler, laboratuvarlar) üç aylık ve yıllık çalışma planlarının hazırlanması,
3. Müzenin yıllık çalışma planı ve stratejik eylem planının hazırlanması.

Müze yöneticisi, müzenin yapısal birimlerinin kendi aralarındaki planlarının dengelenmesini, koordinasyonunu ve eşgüdümünü sağlayarak, faaliyetlerinin müzenin karşı karşıya olduğu görevleri yerine getirmeye odaklı olmasını ve onaylı finansman planına sıkı sıkıya bağlı olmasını sağlar.

Örgütsel çalışma çeşitli faaliyet alanları arasında koordinasyonu sağlamayı ve desteklemeyi, her yapının ve her çalışanın kesin faaliyet yönünü belirlemeyi ve yetkilerini ilgili düzenleyici belgelere (departman ve sektör yönetmelikleri, çalışanların görev tanımları vb.) yansıtmayı amaçlar. Örgütsel işlevin uygulanması, sürekli eğitim, müze çalışanlarının niteliklerinin iyileştirilmesi, müze uzmanlarının kendi üzerlerinde çalışmaları, "geri bildirim" oluşturulması ve müze faaliyet süreçlerine yönelik metodolojik destek ile sağlanır (Vostryakov, 2005: 407-408, 410-411).

Son derece karmaşık bir süreç olan *motivasyon sayesinde* yönetim, çalışanların daha üretken çalışmasını ve kurum için belirlenen hedeflere ulaşmak için çabalamasını sağlar. İnsan davranışlarının ihtiyaçlar tarafından belirlendiği bilinmektedir. Bu nedenle, müze çalışanlarını motive etmek için yöneticinin, çalışanların iyi bir çalışmayla karşılanabilecek ihtiyaçlarını belirlemesi gerekir.

Yapılan işin *kontrolü*, objektif *kararların alınması* ve yapılan işin doğru bir şekilde *değerlendirilmesi*, gelecekteki başarının temelini oluşturur. Çünkü çalışanlar, işlerinin takdir edildiğini gördüklerinde, kendileri de yeni ve başarılı projeler hayata geçirmek isterler. Müzecilik bir ekip işidir ve bu ekibi motive etmek, onları doğru yöne yönlendirerek etkili faaliyetler düzenlemek, yapılan işi objektif ve doğru bir şekilde değerlendirmek, modern yönetimin temel prensipleridir. Özünde, çeşitli seçenekleri ve önerileri analiz ederek doğru kararı vermek, yöneticinin günlük görevidir.

İletişim faaliyetlerinde yöneticilerin şu ilkelere uymasını öneriyor:

- Astların öz saygısını korumak;
- İletişim zamanı yapılan işi analiz ederken çalışanın kişiliğine değil, soruna odaklanmak;
- Daha sık olumlu pekiştirme kullanmak;
- Gereksinimleri ve görevleri personele açık ve net bir şekilde iletme, görevlerin açıkça anlaşılmasını sağlamak;
- Çalışanlarını dinleyebilmek.

20. yüzyılın Amerikalı bilim insanı, tanınmış yönetim teorisyeni Peter Ferdinand Drucker, “bilgi toplumu” ve “bilgi ekonomisi” terimlerini bilimsel dolaşıma sokarak, yönetim faaliyetinin esas olarak iletişimsel doğasını vurgulamış ve şöyle demiştir: “Bir yönetici, insanları iş yapmaya motive eder, yönlendirir ve harekete geçirir, ancak bunun ötesine geçmez. Tek aracı yazılı veya sözlü kelime veya sayıların dilidir. Çalışmasının teknik, hesaplamalı veya ürün satışı olup olmadığına bakılmaksızın, bir yöneticinin faaliyetlerinin etkinliği dinleme ve okuma yeteneğine, konuşma ve yazma yeteneğine bağlıdır. Fikirlerini diğer insanların zihinlerine aktarabilme yeteneğine sahip olmalıdır” (Obshaya teoriya upravleniya, 1994: 221).

2. Müzenin Misyonu ve Stratejik Yönetim

Son yıllarda stratejik yönetimin odak noktası, müzenin sürdürülebilir yönetimi ve gelişimi olmuştur. Yönetici, kuruluşun yakın ve uzak gelecekteki gelişimini çeşitli programlar, ilkeler, yöntemler ve teknikler aracılığıyla planlar; bu nedenle stratejik yönetim resmi bir prosedür değildir. Aksine, buradaki en önemli konu, müzenin iç durumunun ve pazardaki konumunun doğru bir analizini yapmak, geleceğini ve bu geleceğe ulaşmanın yollarını gerçekçi bir şekilde belirlemektir.

Stratejik planlama, beş ila on beş yıllık bir dönemi kapsayan bir öngörü çerçevesinde, çalışanların bu hedeflere ulaşmak için gerçek zamanlı olarak hedeflerini ve faaliyet alanlarını tanımlamayı amaçlar. Müzelerin kendi kaderlerinin efendisi olmalarını sağlayan şey tam da stratejik planlamadır. Britanya Müzeler Birliği Başkanı Barbara Vorontsov'un sözleriyle, net bir eylem planınız varsa, neyi, hangi sırayla yapacağınızı ve bunun finansal maliyetini biliyorsanız, iç kaynakları daha kolay tahsis edebilir ve dış kaynak elde etmek için potansiyel bağışçılara daha kolay yaklaşabilirsiniz (Vorontsov, 1997: 18).

Burada, aşağıda ele alacağımız bağış toplama faaliyetlerinden bahsediyoruz ve bu alan, ne yazık ki Azerbaycan'da en az gelişmiş alanlardan biridir.

Bir müzenin stratejik planını geliştirmek için tek bir metodoloji yoktur, ancak stratejik plan geliştirirken kurum yöneticisinin mutlaka aşağıdaki önlemleri alması gerekir:

- Kuruluşun misyon ve hedeflerini tanımlamak;
- Müzenin gelişimi için dış çevrenin fırsatlar ve mevcut tehditler açısından analizi;
- Örgütün iç durumunun, güçlü ve zayıf yönlerinin analizi;
- Müzenin belirlenen hedefleri doğrultusunda genel gelişim yönünün belirlenmesi ve strateji geliştirilmesi;
- Finansal kaynak ihtiyacının ve ekonomik göstergelerin belirlenmesi;
- Müze faaliyetlerinin etkinliğinin izlenmesi ve değerlendirilmesi.

Yönetici, her şeyden önce, kuruluşun tüm üyeleri için ortak bir hedefi sağlayacak temel yönleri belirlemeye çalışır. Kuruluşun misyonu, kuruluşun temel genel amacını ve varoluş nedenini içerir. Müzenin misyonu, kuruluşun statüsünü ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde açıklar, varlığının anlamını ifade eder, müze yönetiminin gerçek niyetlerini ortaya koyar ve tüm kuruluşun ve bireysel yapısal birimlerinin hedef ve amaçlarını belirlemeye yönelik yönleri belirtir. Misyonun işlevi, “Müzenin temel amacı nedir?” sorusuna cevap vermektir. Müze çalışmalarında yönetimin rolü üzerine ders kitabının yazarları Barry ve Gail D. Lord'un da belirttiği gibi, gerçek bir lider müzenin misyonunu iyi anlar ve başkalarını da misyonun uygulanmasına katılmaya teşvik eder. Kitabda deyilir ki, misyonun böylesine anlaşılması, yaratıcı bir enerji kaynağıdır. Bu enerji, liderin sorunları çözmek için özgün yollar bulmasına, çalışanların çabalarını gerçekten önemli sorunları çözmeye yönlendirmesine ve müzeyi daha da önemli başarılarla taşıyacak yeni görevler belirlemesine yardımcı olur. Misyonuna gerçekten tutkuyla bağlı bir lider, misyonunun uygulanmasına personeli, gönüllüleri, sponsorları, kısacası halkı dahil edebilir. Lider, müzesinin misyonunu anlamalı ve bu misyona içtenlikle inanmalıdır (Lord, Lord, 2002: 11).

Bir müzenin faaliyeti ve gelişimi için kural olarak tek bir değil, birkaç hedef gereklidir. Hedef ve amaçlar aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:

- Özgüllük, hedefleme ve kontrol;
- Net zaman çerçeveleri tanımlamak (genellikle kısa ve uzun vadeli hedefler vardır);

- Diğer hedef ve kaynakların dikkate alınması – müzenin iç imkânlarını aşan ve dış etkenler dikkate alınmadan belirlenen hedefler büyük felaketlere yol açabilir (Vostryakov, 2005: 414).

3. Müze Faaliyetinin Analizi (Azerbaycan Müzelerinin Faaliyetlerine Dayanarak)

Müzenin dış çevresi ve iç durumu PEST ve SWOT analizleri ile analiz edilmektedir.

PEST analizi (Political, Economical, Social, Technological) sırasında müzeden bağımsız politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler dikkate alınır. Dış çevrenin analizi, olumsuz etkilerin önlenmesi ve müze için ek fırsatların belirlenmesi için koşullar yaratır. Günümüzde PEST analizinin PESTEL (Environmental – Çevresel, Legal – Yasal), SLEPT (Legal – Yasal) ve STEEPLE (Socio-demographic – Sosyo-demografik, Environmental – Çevresel, Legal –Yasal, Ethical – Etik) faktörlerini de kapsayacak şekilde genişletildiği unutulmamalıdır. Ortaya çıkan gerçekleri göz önünde bulundurarak, STEEPLE analizinin ülke müzelerinin faaliyetlerini analiz etmek için daha uygun olduğunu düşünüyoruz.

SWOT analizi, müzenin güçlü ve zayıf yönleri ile dış tehditler ve fırsatlar (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) arasındaki ilişkileri belirlemeye olanak tanır . Burada güçlü ve zayıf yönler müzenin itibarı, ziyaretçiler ve onlara sunulan hizmetler, koleksiyonlar, sergi faaliyetleri, personel, finansman, gelir ve benzeri faktörlerdir. Gelişim fırsatları ve potansiyel tehditler ise PEST analizi (Maylz, 2001) sonuçlarına göre analiz edilir. Doğal olarak, analiz STEEPLE analizi temelinde yapılırsa daha fazla alanı kapsayacaktır.

Örneğin, büyük müzelerden Ulusal Azerbaycan Tarihi Müzesi ve Azerbaycan Ulusal Güzel Sanatlar Müzesi'ni, nispeten küçük müzelerden ise Abdulla Şaig'in Apartman Müzesi ve Bakü ve Şuşa'da bulunan Üzeyir Hacıbeyli'nin ev müzelerini bu yöntemleri kullanarak inceleyelim.

Siyasi Faktörler	- Ülkede siyasi liderliğin değişmesi⁴; - Müze için yeni bir organizasyon yapısının oluşturulması: 2020-2022 yıllarında yeni bir yapı (genel müdür, icra müdürü, müdür vb. pozisyonları) oluşturulmuş, ardından bu yapı kaldırılmıştır. 2022 yılında müze Azerbaycan Milli Bilimler Akademisinden çıkarılarak Azerbaycan Cumhuriyeti Kültür Bakanlığı'na bağlanmıştır.
Ekonomik Faktörler	- Potansiyel ziyaretçilerin sayısı ve kategorileri – çoğunlukla okul çocukları ve turistler; - Müzenin potansiyel ziyaretçisinin gelir düzeyi – fiyatlandırma politikası; - Müze ziyaretlerinin verimliliğini ve sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak için müze ortaklıkları oluşturmak – bir bağış toplama konusu.
Sosyo-demografik Faktörler	- Demografik değişiklikler (örneğin nüfusun yaşlanması); - Yeni eğlence ve boş zaman türleri – örneğin, Alışveriş merkezi aktiviteleri; - Yeni pazar fırsatları: turizm geliştirme, fuar değişimi, vb.; - Müzenin toplumsal sorunların çözümündeki rolünün artırılması – fiyatlandırma politikası, yeni istihdam yaratılması.
Teknolojik Faktörler	Müze koleksiyonlarının sunum standartlarının ve iletişim araçlarının gelişmesiyle birlikte, özellikle genç kuşak ziyaretçilerin beklenti ve talepleri artmıştır; Bilginin her saniye erişilebilir olmasını sağlayan bilgisayarlı sistemlerin yaygınlaşması.

⁴ Konferanslardan birinde Akademisyen Naila Velihanlı'nın “Müzemizin hamisi Cumhurbaşkanı İlham Aliyev'dir” sözünden alıntı yapıldı.

Çevresel Faktör	- Doğal afetler (deprem, heyelan vb.); - Teknolojik (insan kaynaklı) tehlikeler (yangın, patlama, vb.)
Yasal Faktörler	- Mevzuat düzenlemelerinde değişiklik yapılması, yeni yasaların hazırlanması, müzelerin turizmin ve genel olarak yaratıcı ekonominin gelişimindeki yerinin belirlenmesi, mali konuların çözülmesi.
Etik Faktörler	- Toplumda kültür faktörünün yaygınlaştırılması, hem bireysel hem de genel kültür düzeyinin yükseltilmesi, kültürel boş zamanın teşvik edilmesi.

Tablo 1. STEEPL-*analiz (bazı örnekler Ulusal Azerbaycan Tarihi Müzesi'nin faaliyetlerine dayanmaktadır).*

Ülkedeki müzelerin faaliyetlerini analiz ederken, STEEPL analizi de doğal olarak aynı durumu ortaya koyacaktır, çünkü sunulan dış ortam tüm kurumlar için aynıdır. SWOT analizi sırasında ise, özellikle büyük ve nispeten küçük müzeler arasında, müzelerin iç yetenekleri, güçlü ve zayıf yönleri analiz edilirken farklılıklar göze çarpar. Ancak, gelişim fırsatları ve tehlikeler, PEST analizi (veya daha geniş anlamda STEEPL analizi) sonuçlarına göre incelendiği için aynı kalacaktır.

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
- Müze itibarı, - “Ulusal” statü, - Ziyaretçiler ve onlara sunulan hizmetler: çeşitli dillerde geziler, video gezileri, kulüpler (H.Z.Taghiyev kulübü, Arkeoloji kulübü, Genç müze uzmanları ve müze severler kulübü), sergi etkinlikleri, çeşitli etkinlikler, ustalık sınıfları, çocuklar için programlar, - Resmi web sitesi, - Koleksiyonlar, - Uluslararası ilişkiler, - Bilimsel araştırma faaliyetleri, - Yayıncılık faaliyeti, - Personel, - Bazı ücretli hizmetler (çizimler).	- Finansman, - Müze binası⁵, - Müze pazarlamasının ve bağış toplamanın yeterince gelişmemiş olması (yani bütçe dışı gelirlerin düşük olması), - Müze koleksiyonlarında korunan miras örneklerinin dijital erişilebilirliğinin olmaması, - Müzenin Bilimler Akademisi sisteminden çıkarılması, - Hediyeelik eşya dükkanları, kafeler vb. eksikliği.

Tablo 2. SWOT *analizi –Ulusal Azerbaycan Tarihi Müzesi.*

⁵2019 yılında, Tarih Müzesi'nin 100. yıl dönümü arifesinde, kurum müdürü akademisyen Naila Velihanlı, müzenin H.Z. Tağıyev'in evinden taşınması için bir teklifte bulunmuştur. Akademisyen bu konuda şunları söylemiştir: “Hacı Zeynalabdin Tağıyev'in mülkü olan bina müze olarak değil, konut olarak inşa edildi. Dolayısıyla müze olarak yapılandırılması için ciddi değişiklikler gerekiyor ve bu değişiklikleri binanın mimarisine zarar vermemek için yapamayız. Burada özel bir sıcaklık rejimi, nem ve ışık gerektiren sergiler var. Fonların yerleştirilmesi konusuna gelince, fondaki malzemenin yüzde 10'unun bile sergimizde sergilenmediğini söyleyebilirim.

Eski bir Sovyet sokağımız vardı ama şimdi yıkıldı. Keşke böyle açık bir alana müze yapılsa. Eski Şehir'e kapılardan giren biri nasıl açık havada bir müzeye giriyorsa, Tarih Müzesi'nin kapılarından giren herkes de aynı hissi yaşamalı. Mevcut binamız güzel olsa da dört tarafı dar sokaklarla çevrili ve arabalarla dolu. Binamıza yaklaşmak bile imkânsız. Çoğu zaman okul çocukları ve turistler otobüsle geziye geliyorlar ama arabalar yüzünden binaya yaklaşıyorlar...” (Ağaoğlu, 2019). Bu konu hâlâ gündemde.

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
- Müze itibarı, - “Ulusal” statü, - Müze binası, - Ziyaretçiler ve onlara sunulan hizmetler: çeşitli dillerde geziler, sinema, konser salonu, konferanslar, çeşitli etkinlikler, ustalık sınıfları, çocuklara yönelik programlar vs., - Resmi web sitesi, - Sesli rehber, - Koleksiyonlar, - Uluslararası ilişkiler, - Sergi etkinliği, - Personel, - Mağaza, - Bazı ücretli hizmetler (çizimler).	- Finansman, - Müze pazarlamasının ve bağış toplamanın yeterince gelişmemiş olması (yani bütçe dışı gelirlerin düşük olması), - Müze koleksiyonlarında korunan miras örneklerinin dijital erişilebilirliğinin olmaması.

Tablo 3. *SWOT analizi – Azerbaycan Ulusal Güzel Sanatlar Müzesi.*

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
- Ziyaretçiler ve onlara sunulan hizmetler (farklı dillerde geziler, çeşitli etkinlikler, çocuklara yönelik programlar), - Resmi web sitesi, - Koleksiyonlar, - Personel.	- Finansman, - Müze binası (yıllardır yıkılma tehlikesiyle karşı karşıya), - Bütçe dışı gelir bulunmamaktadır, - Müze koleksiyonları dijital ve erişilebilir değildir, - Hediyeelik eşya dükkanlarının vb. olmaması.

Tablo 4. *SWOT analizi – Abdulla Shaig'in Apartman Müzesi.*

Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
- Binalar, - Ziyaretçiler ve onlara sunulan hizmetler (farklı dillerde geziler, etkinlikler, Bakü'deki müzede – konser salonu, sinema salonu), - Koleksiyonlar, - Personel.	- Finansman, - Web sitelerine ulaşamıyor, - Bütçe dışı gelir bulunmamaktadır, - Müze koleksiyonları dijital ve erişilebilir değildir, - Hediyeelik eşya dükkanlarının vb. olmaması.

Tablo 5. *SWOT analizi – Üzeyir Hacıbeyli'nin ev-müzeleri (Bakü ve Şuşa).*

Gelişim fırsatları ve tehlikeler hakkında aşağıdaki ön analiz yapılabilir. Elbette, derlenen listeyi genişletmek de mümkündür.

Gelişim Fırsatları	Tehlikeler
- Demokratik devlet, daha etkili yasalar, - Müzelerin turizm gelişimindeki rolünün artırılması, - Kültürel boş zamanın teşviki, - Müze web sitelerinin iyileştirilmesi ve teknolojiden kapsamlı bir şekilde yararlanılması, - Ülkedeki müzelerin büyük çoğunluğu için web sitesi oluşturulması (modern zamanlarda çok önemli bir konu), - Müze yönetiminin iyileştirilmesi.	- Devrimler, savaşlar, kaos, - Doğal ve insan kaynaklı afetler, - Müzelerin yetkilerine ilişkin daha fazla kısıtlama, - Ekonomik durgunluk, kriz, - Müzelere olan ilginin azalması, - Mevcut ekipmanların yetersizliği, sahaların işletilmesinde oluşabilecek sorunlar.

Tablo 6. *SWOT analizi – Gelişim fırsatları ve tehlikeler.*

Sunulan tablolar incelendiğinde, müzelerin temel zayıflığının finansman sorunları, bütçe dışı gelir eksikliği ve özellikle bölgelerde bulunan nispeten küçük müzelerin web sitelerinin eksikliğiyle ilişkili olduğu görülmektedir. Doğal olarak, web sitesinin oluşturulması ve işletilmesi de finansal kaynak gerektirmektedir. Bu nedenle, pazarlama ve bağış toplama faaliyetlerine modern müze yönetiminde geniş yer verilmelidir. Ülkedeki müzeler bu eğilimlere açık olmalı ve müzeler, sponsor ve ortaklar çekerek çeşitli projeleri hayata geçirme fırsatına sahip olmalıdır. Doğal olarak, bunun için hem uygun bir yasal çerçeve oluşturulmalı hem de müzelerin bağlı olduğu kurumların izni ve desteği alınmalıdır.

1. Müze Pazarlaması ve Bağış Toplama Yöntemleri

Bilim insanları 21. yüzyılı pazarlama yüzyılı olarak adlandırıyor. Kelimenin tam anlamıyla “Pazar” anlamına gelen bu İngilizce terim, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak ortaya çıkan müzelerin faaliyetlerinde bile her yerde kullanılıyor. Müze pazarlaması, müzenin gelişimi için pazar yasalarını kullanmak ile müzelerin yalnızca kâr peşinde koşan bir eğlence ve dinlenme mekanına dönüşmesi arasında bir denge sağlamayı hedefliyor.

“Müze Pazarlaması ve Stratejisi: Misyon Tasarımı, İzleyici Kitlesi Oluşturma, Gelir ve Kaynak Yaratma” başlıklı araştırmalarında Neil Kotler ve Philip Kotler müze profesyonellerinin kendi hedeflerini şekillendirmek ve bunlara ulaşmak, daha yüksek kalite ve daha geniş destek elde etmek ve sağlıklı, canlı müzeler inşa etmek için kullanabilecekleri araçlar olarak pazarlama araçları sunmaktadır. Bu araçlar arasında fiyatlandırma, tanıtım ve iletişim, programların müze dışı dağıtımı, marka imajı oluşturma, hedef kitle araştırması, hizmet pazarlaması, yeni ürün geliştirme, kurumsal öz değerlendirme ve pazarlama denetimleri yer almaktadır (Kotler, Kotler & Kotler, 2008).

Müze pazarlaması, müze ürünlerinin oluşturulması, tanıtımı ve satışı hakkında teorik ve pratik bilgi sistemidir. Müzeler, pazarlama stratejileri ve araştırmaları aracılığıyla yeni ziyaretçiler çeker, değişen modern toplumların dinamiklerine uygun etkinlikler düzenler ve insanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir müze ürünü yaratır. Müze, pazarlama yoluyla ürünlerinin pazarda başarılı bir şekilde satılmasını sağlar ve diğer işletmelerle rekabet etmek için gerekli önlemleri alır, pazarda en fazla talebi yaratan ürünleri belirler, yeni sergiler ve teşhirler oluşturur, hem ziyaretçiyi hem de müzeyi memnun edecek en uygun fiyatı belirler. Müzeler, daha fazla ziyaretçi çekmek amacıyla ayrıcalıklar, kombine biletler, “açık günler” vb. uygular.

Ayrıca, bu kültür merkezlerinde insanların yeni bilgilere ve kültürel girişimlere olan ilgisini artırmak için çeşitli etkinlikler düzenlenmektedir. Örneğin, Ulusal Tarih Müzesi'nde genç neslin büyük ilgisini çeken kulüpler bulunmakta ve çocuklar için düzenli olarak ustalık sınıfları düzenlenmektedir. Ulusal Sanat Müzesi'nde konferanslar verilmekte, film gösterimleri düzenlenmekte ve müzik geceleri düzenlenmektedir. Müzelerde uygun bir ücret karşılığında fotoğraf ve video çekimi de yapılabilmektedir.

Pazarlama faaliyetlerini geliştiren müzeler arasında Azerbaycan Ulusal Halı Müzesi'nin faaliyetleri dikkat çekicidir. Örneğin, müze belirli günlerde ücretli turlar (“Yarı göçebe yaşam”, “Saray hahları” vb.) düzenlemekte, ekspertiz hizmetleri sunmakta ve dünyadaki birçok müzede kullanılan büfe hizmeti, Azerbaycan müzeleri arasında yalnızca burada sunulmaktadır (Cəfərova, *Muzeylər mədəni irsin keşiyində*, 2025: 177).

Yönetim ve pazarlama faaliyetleriyle yakından ilişkili olan *bağış toplama* da modern trendlerden biridir. Kültür yönetiminde bağış toplama, ekonominin ticari ve ticari olmayan sektörleri arasında ortaklık kurmak için etkili bir araç olarak görülmektedir. Kuruluşlar, bağış toplama stratejisi aracılığıyla uluslararası fon ve derneklerin, eyalet ve bölgesel programların ve sponsorların yardımıyla çeşitli projeler yürütmektedir (Jilina, 2012: 31-33).

Bir bağış toplama stratejisinin uygulanması, müzeye ek fon sağlar. Aynı zamanda, bireysel bağışçıların, vakıfların, derneklerin ve diğer sivil toplum kuruluşlarının sunduğu imkânlardan yararlanılarak, müzenin ticari faaliyetleri gelişir ve ziyaretçilere ve şirketlere ücretli hizmetler sunarak genişler (Mersyanova vb., 2014). Günümüzde müzelerin ücretli hizmet türleri artmış olup, bu durum işletmeler için geniş fırsatlar yaratmaktadır.

Bağış toplama faaliyetleri aşamalı olarak yürütülür. Planlama aşamasında, fon elde etmeyi amaçlayan kapsamlı bir program hazırlanır, gelecekteki harcamalar belirlenir ve bağış toplama türleri seçilir. Program uygulama aşamasında ise uygun yöntemler seçilir, sorumlu kişiler atanır ve finansal kaynaklar tahsis edilir. Ardından, bağış toplama sürecinin izlenmesi ve meydana gelen değişiklikler dikkate alınarak planlarda düzenlemeler yapılması süreci başlar. Son aşamada ise alınan önlemler analiz edilir ve nihai sonuçların etkinliği değerlendirilir (Dyatlikov, 2004: 17).

Müzelerin tek başına bağış toplama stratejisine gelince, farklı bağış toplama yönlerine uygun olarak uygun müze kaynakları bu faaliyete dahil edilmektedir (Tablo 7).

Bağış Toplama Eğilimleri	Müze Kaynakları
Müzenin internet sitesinde çeşitli kamu ve ticari kuruluşların, vakıf ve derneklerin reklamlarının yayınlanması	- Müze web sitesi; - Kültürel, sportif ve eğitim kurumlarıyla kapsamlı ilişkiler.
Etkinlik organizasyonu (sergiler, seminerler, konferanslar, ustalık sınıfları)	- Kültürel, sportif ve eğitim kurumlarıyla geniş ilişkiler; - Bölgesel dernek ve vakıflarla işbirliği; - Boş sergi alanlarının ve teknik ekipmanların mevcudiyeti; - Müze personelinin profesyonelliği.
Çeşitli projeleri hayata geçirmek için gönüllüleri çekmek	- Öğrencilere staj imkânı sağlayan yükseköğretim kurumlarıyla işbirliği yapılması; - Müze personelinin profesyonelliği.
Modern bilgi teknolojileri aracılığıyla sanal turların hazırlanması ve yaygınlaştırılması	- Diğer müzelerle sanal tur değişimi; - Zengin müze koleksiyonu; - Öğrencilerin ve öğrencilerin eğitim gördüğü kurumlarla potansiyel kullanıcı olarak işbirliği yapılması.

Tablo 7. *Müze Bağış Toplamanın Gelişim Yönleri.*

Kaynak: Prokhorova & Lebedeva, 2018: 126-127.

Ayrıca bağış toplama faaliyetleri sırasında akademisyenler, müzenin kaynakları doğrultusunda çeşitli şirket ve özel kişilerle kurulabilecek işbirliklerine yönelik çeşitli önerilerde bulunmaktadırlar (Tablo 8).

Potansiyel Şirketler – Müze Sponsorları	Müze Kaynakları
Büyük ticaret şirketleri	- Müze etkinlikleri çerçevesinde reklam kampanyalarının yürütülmesi; - Vergi ayrıcalıklarının kullanımı; - Şirketin olumlu imajını şekillendirecek özel etkinlikler düzenlemek; - Şirket logosunun yerleştirilmesi vb.
Basın pazarındaki faaliyet gösteren şirketler	- Sunumlar yapmak; - Basın toplantıları; - Müze salonlarının kiralanması; - Müzeye indirim ve ücretsiz giriş sistemi; - Baskılı ürünlerin satışı için müze salonlarının kiralanması.
Özel kişiler	- Müze kulübü üyeliği; - Müze etkinlikleri hakkında bilginin yayılması; - Bireysel ve grup gezilerine ve gösterilere katılım için özel koşullar; - Aile etkinlikleri de dahil olmak üzere çeşitli etkinlikler için müze salonlarının kiralanması.

Tablo 8. *Müze Kaynakları ve Bağış Toplama Fırsatları.*

Kaynak: Prokhorova & Lebedeva, 2018: 128.

Potansiyel ortak ve sponsor ararken, bağış toplama faaliyetlerinin özelliğinin, her iki tarafın da ilgisini çekebilecek alanların belirlenmesi olduğu unutulmamalıdır. Örneğin, Azerbaycan'daki herhangi bir müzede belirli bir döneme ait bir mobilya sergisi düzenlenmesi planlanıyorsa, sponsor şirket “Qafqaz Konserv Zavodu”nun değil, “Embawood” veya “Madeyra”, yani yalnızca mobilya sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar olabilir; bir halı veya giyim sergisi düzenleniyorsa, müze tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir şirketle iş birliği yaparak ek fon ve sponsor desteği alabilir. Başka bir deyişle, sponsor ve ortak ararken, projenin hayata geçirilmesi için fon ayrılması ve karşı tarafın da buna uygun bir eylem planı önerilmesi için karşı tarafın da ilgisini çekmek gerekir.

Örnek olarak, Köln'deki Çikolata Müzesi'nin faaliyetlerini ele alabiliriz. Müze binasında, işletmenin adının yanında İsviçreli “Lindt” şirketinin adını görebilirsiniz. Gerçek şu ki, bu müze 1990'ların başında Alman şekerleme şirketi “Imhoff-Stollwerk” tarafından kurulmuş ve 2006'dan beri “Lindt” şirketi müzenin yeni ortağı olarak faaliyet gösteriyor; bu nedenle şirketin reklamı burada yer alıyor (Görsel).



Görsel. *Bağış Toplama Örneği (Çikolata Müzesi, Köln, Almanya).*

Kaynak: <https://www.schokoladenmuseum.de/> 08.12.2025.

Peki Azerbaycan'da böyle ortaklıklar kurulabilir mi? Elbette kurulabilir. Bunun için, kültürel alana farklı alanlardan ortaklar çekmek için belirli yöntemler kullanmak yeterlidir.

Sonuç ve Öneriler

Yukarıdakileri özetleyecek olursak, söyleyebiliriz ki, müze yönetimi, modern eğilimler arasında önemli bir yere sahiptir, çünkü belirlenen hedeflere ulaşmak ve gelişmek ancak doğru yönetimle mümkündür. Bunun için ilgili yasal çerçeve iyileştirilmeli, müze faaliyetleri izlenmeli, mevcut eksiklikler tespit edilmeli ve bunları gidermek için pratik öneriler hazırlanmalıdır.

Müze yönetimi alanında planlama, organizasyon ve iletişim alanlarında gerekli tedbirler alınmış olsa da, stratejik planlama ve diğer alanlardaki motivasyon, öngörü ve öngörü faaliyetleri yetersiz kalmaktadır. 2019-2021 yıllarında, müzeler de dahil olmak üzere Azerbaycan Milli Bilimler Akademisi bünyesinde faaliyet gösteren bilimsel kurum ve kuruluşların bünyesinde yöneticilik (menecer) pozisyonunun oluşturulduğu, ancak kısa bir süre sonra kaldırıldığı belirtilmelidir.

Müze pazarlaması ve bağış toplama konusunda ise ülkemizde bu alanların çok gerilerde kaldığını üzülenek belirtmek gerekir; oysa yukarıda belirtilen çağdaş eğilimler, müzelerin sadece devlet bütçesinden değil, aynı zamanda bütçe dışı kaynaklardan da finanse edilmesini sağlayabilir.

Azerbaycan'daki büyük müzelerde bağış toplama faaliyetleri oldukça zayıftır ve diğerlerinde ise hiç gelişmemiştir. Böyle bir durumda, müzelerin ek gelir elde etmesi, yerli ve yabancı ziyaretçilere yönelik turizm programlarıyla ülke ekonomisine katkı sağlaması, uluslararası arenada daha fazla tanınırlık kazanması ve diğer sorunları çözmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle müzelerimiz, çağımızın gereklerine uygun olarak faaliyet göstermeli ve kendi kaynaklarını kullanarak çağdaş trendleri takip etmelidir.

Ayrıca önemli bir noktaya da değinmeliyiz: Cumhuriyet'in nispeten küçük müzelerinin, özellikle de bölgelerdekilerin resmi web siteleri ve çeşitli sosyal ağlardaki sayfaları yetersiz ve birçok müzenin hiç web sitesi yok. Çağdaş gereksinimler göz önüne alındığında, müzelerin mutlaka sanal etkinliklere sahip olması gerekiyor, çünkü günümüzde insanlar farklı yerler hakkında web siteleri ve sosyal ağlar aracılığıyla bilgi ediniyor ve orayı ziyaret etmeye karar veriyor. Bu sorunların hızlı bir şekilde çözülmesi, gelecekteki gelişme için olmazsa olmaz bir koşuldur..

Kaynakça

- Abdulla Shaig'in Apartmant Müzesi. <https://abdullashaig.az/az>, 13 Aralık 2025.
- About INTERCOM. ICOM International Committee for museum management. <https://intercom.mini.icom.museum/about/committee/about-intercom/>
- Ağaoğlu, M. (2019). Akademik nailə vəlixanlı: “Tarix muzeyi tağıyevin evindən köçürülməlidir” – MÜSAHİBƏ. <https://apa.az/culture-policy/akademik-naile-velixanli-tarix-muzeyi-tagiyevin-evinden-kocurulmelidir-534139>.
- Azerbaycan Ulusal Güzel Sanatlar Müzesi. <https://nationalartmuseum.az>, 09 Aralık 2025.
- Cəfərova, N. (2025). “Muzey qanunvericiliyinin təkmilləşdirilməsi perspektivləri”, VISHKA, 17, 7.
- Cəfərova, N. (2025). “Muzeylər mədəni irsin keşiyində”, *Mədəni İrs Beynəlxalq Ustad Məktəbi*. Tədris vəsaiti (Hazırlayan: F.Xəlilli), 154-184.
- Dyatlikov, K. (2004). *Fandreyzinq kak instrument sovershenstvovaniya sistemi finansirovaniya qosudarstvennikh organizatsiy kultury* [Devlet kültür kuruluşlarının finansman sistemini iyileştirmenin bir aracı olarak bağış toplama]. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Moskova Kültür ve Sanat Devlet Üniversitesi.
- Jafarova, N. (2026). Bilgi toplumu ve müzeler: Azerbaycan'da müze mevzuatının iyileştirilmesine yönelik beklentiler, *D-Sanat, Ahmet Yakupoğlu Özel Sayısı*, 218-230.
- Jafarova, N. (2011) *Istoriya sozdaniya i razvitiya literaturnikh muzeyev qoroda Baku* [Bakü'deki edebiyat müzelerinin kuruluş ve gelişim tarihi]. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Azerbaycan Milli Bilimler Akademisi.
- Jafarova, N. (2013). “Kultura upravleniya kak osnovnaya sostavlayushaya uspeshnoqo razvitiya muzeyev (muzeyny menecment) [Müze geliştirmenin başarısında başlıca unsur olarak

- yönetim kültürü (müze yönetimi)]”, “*Azərbaycan Şərqşünaslıq elminin inkişaf yolları*” mövzusunda *Beynəlxalq elmi konfransın Materialları*, 543-545.
- Jilina, N. (2012). “Fandrayzinq kak mekhanizm privlecheniya vnebudjetnykh istochnikov finansirovaniya avtonomnykh obrazovatelnykh uchrejeniy [Otonom eğitim kurumları için bütçe dışı finansman kaynaklarını çekme mekanizması olarak bağış toplama]”, *Aktualnyye problemy ekonomiki i prava [Ekonomi ve hukuk alanındaki güncel sorunlar]*, 1, 31-33.
- Lord, Barri. & Lord, G. (2002). *Menecment v muzeynom dele, Müze çalışmalarında yönetim*.
- Maylz, R. (2001). “Planirovaniye – osnovnoy instrument menecmenta [Planlama, yönetimin temel aracıdır]”, *Muzei. Marketing. Menecment [Müzeler. Pazarlama. Yönetim]*, 56-73.
- Mersiyanova, İ., Korneyeva, İ. İvanova, N. (2014). “Fandrayzinq kak funktsiya upravleniya v nekommercheskiykh organizatsiyakh: opredeleniye i faktori rezultativnosti [Kâr amacı gütmeyen kurumlarda yönetim işlevi olarak bağış toplama: tanımı ve verimlilik faktörleri]”, *Menecment v Rossii i za rubezom [Rusya'da ve yurtdışında yönetim]*, 5, 78-87.
- Mikhaylova, T. (2019). *Menecment muzeyev [Müze yönetimi]: Öğretim ve metodolojik materyaller*.
- Museum Definition. <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/> 06 Aralık 2025.
- Kotler, N., Kotler, P. (1998). *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Obshaya teoriya upravleniya [Yönetimin genel teorisi] (1994). Ders kursu.
- Prokhorova, M., Lebedeva, T. (2018). “Fandrayzinqovaya strategiya muzeya [Müzenin bağış toplama stratejisi]”, *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivi razvitiya i sovershenstvovaniya [İnovasyon ekonomisi: Gelişme ve iyileştirme beklentileri]*, 5 (31), 125-130.
- Ulusal Azerbaycan Tarihi Müzesi. <http://azhistorymuseum.gov.az/az>, 05 Aralık 2025.
- Vorontsov, B. (1997). “Muzei velikobritanii: struktura i metody raboty. Osnovnyye trudnosti [Britanya müzeleri: yapı ve çalışma yöntemleri. Başlıca zorluklar]”, *Muzei v period peremen [Değişim döneminde müzeler]*, 9-25.
- Vostryakov, L. (2005). “Sovremennyy muzeyny menecment [Modern müze yönetimi]”, *Osnovi muzeyevdeniya [Müzeciliğin Temelleri]: Ders Kitabı*, 400-420.