

**KÜLTÜREL İLETİŞİM KURUMU OLARAK  
TİYATRO İŞLETMECİLİĞİ İLE  
TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMA  
VE MODEL ÖNERİSİ**

**ZEKİ GÜLER  
(Doktora Tezi)**

**ESKİŞEHİR, 1996**

**T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KÜLTÜREL İLETİŞİM KURUMU OLARAK  
TİYATRO İŞLETMECİLİĞİ İLE  
TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMA VE MODEL ÖNERİSİ**

**Zeki GÜLER/**  
**(Doktora Tezi)**

**Danışman:**  
**Prof. Dr. İNAL CEM AŞKUN**

**ESKİŞEHİR, 1996**

**ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**  
**MEZUNİYET BÜYÜKLERİ**

## ÖZET

Bir ülkenin ekonomik ve toplumsal kalkınması, o ülkede kültür ve sanat kavramlarının öneminin kavranmış olmasıyla yakından ilgilidir. Daha çağdaş bir ülke olma ve ekonomik kalkınma çabasına girmiş bir ülkenin söz konusu bu gelişimi, ülke çapında bir kültür ve sanat planlaması yapmadan başarabilmesi çok güçtür. Bu da ancak bütün ülke düzeyinde insanların; kültür ve sanat alanında iyi yetişme, yararlanma ve üretme olanaklarına kavuşmasıyla söz konusu olabilir.

Varolan kültürel kaynakları verimli ve etkin kullanmak, yeni kaynaklar yaratmak, kültürel kalkınmanında temel sorundur. Söz konusu kültürel sorunun aşılabilmesi ise uygun bir kültür ve sanat ortamının varedilebilmesine bağlıdır.

Türkiye, kültürel ve sanatsal birikim olarak çok zengin bir tarihsel geçmişe sahip bir ülkedir. Genel nüfusunun 60 milyon dolayında olduğu bilinmektedir. Ancak bugün Türkiye’de tiyatroya giden insan sayısının bir milyon dolayında olduğu ve bu insanların da İstanbul, Ankara, İzmir gibi üç büyük ilde yoğunlaştığı düşünülürse, tiyatronun bugünkü sanatsal-kültürel düzeyinin hiç te olumlu olduğu söylenemez.

Toplumsal yaşamın çok hızlı geliştiği ve değiştiği günümüzde, kültür ve sanata ilişkin çeşitli kaynak sorunlarının giderilmesinde, varolan kaynakların en uygun kullanımında ve yeni kaynak yaratımında başvurulabilecek temel bilgi kaynaklarından biri de “Yönetim ve Organizasyon” bilim dalıdır.

Genel olarak “İşletmecilik Bilgisi” olarak nitelenen bu bilgi birikimi, günümüzde çalışma türü ve konusu ne olursa olsun her türlü işletmeye uygulanabilmektedir.

Tiyatro işletmeleri temelde kültür ve sanat üreten işletmelerdir. Üretilen ürün “sanatsal nitelikli meta” biçiminde tanımlanabilir. Doğal olarakta “üretilen sanatsal nitelikli meta”nın kendine özgü üretimi ve üretildiği anda da tüketimi söz konusudur.

Tiyatro bir sanat ve bilim dalı olarak içinde bulunduğu toplumun kültürel gelişmesinde, birinci derecede etkilidir. Tiyatronun toplumsal bir sanat olmaktan kaynaklanan gücü, “Yönetim ve Organizasyon” bilim dalının katkılarıyla çok daha olumlu boyutlara gidebilecektir.

Bu çalışmada tiyatro kavramı genel olarak ele alınmış, tiyatro organizasyonları “İşletmecilik Bilgisi” kapsamında değerlendirilmeye çalışılmıştır. Dokuz bölümden oluşan bu çalışmanın girişinde, kültür ve iletişim kavramları incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde; tiyatro kavramı kültürel iletişim kurumu olarak ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, tiyatronun organizasyon açısından özellikleri, tiyatro ve çevre ilişkileri, tiyatrolarda faaliyetlerin bölümlendirilmesi, başlıca organizasyon yapılarının tiyatro işletmelerinde incelenmesi ve tiyatroların biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapıları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, tiyatroların işletmecilik bilgisi kapsamındaki değerlemesi yapılmıştır.

Beşinci bölümde, tiyatroların bir kültür kurumu olarak Türkiye’deki durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Altıncı bölüm Türk Tiyatrosu’nun Atatürkçü Düşünce bağlamındaki değerlemesidir.

Yedinci bölümde ise, Türkiye’deki tiyatro organizasyonları incelenmiştir. Bu bölümde Ankara, İstanbul ve Eskişehir’deki bazı tiyatroların örgütsel yapıları araştırılmıştır. Gözlenen sorunlar ve çözüm önerileri ile uygulamaya yönelik bir model önerilmiştir.

Sekizinci bölüm olan sonuçta ise, genel bir değerlendirme yapılmıştır.

## SUMMARY

To comprehend the importance of concepts of culture and art is concerned with economic and social progress of a country. Without planning culture and art policies in a whole country, this progress will be difficult.

The basic problems of the cultural progress is to find new sources and to make use the exiest cultural sources effectively and sufficiently.

Population in Türkiye is approximately 60 million. However today in Türkiye, only one million people are going to theatre, and those people are condensate in three big cities as İstanbul, Ankara and İzmir.

Today, social life in Türkiye is developing and changing rapidly. From this point, the science of Organization and Management is the basic source of solve the problems in this area.

The business of theatre, primarily produces culture and art. The product in this process would be described as artistic meta.

This thesis includes nine parts. In the first part, culture and communication concepts was described. In the second part, the theatre concept as a cultural communication institution was discussed. In the third part, theatre groups was examined in an organization concept. Organizational principles, interactions with society, basic organization approaches, formal and informal charts of organizations was told in this concept.

In the fourth and fifth parts, the theatre organizations was analysed as a cultural institutions in Türkiye. In the sixth part, the historical development was mentioned in Türkiye.

In the final part, several theatre organizations in İstanbul, Ankara and Eskişehir was examined. After that, results was analysed and an applied model was suggested.

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv-xv
I. GİRİŞ.....	1
1. KÜLTÜR VE İLETİŞİM.....	2
A. KÜLTÜR KAVRAMI VE BOYUTLARI.....	2
a. Kültür Tanımı.....	3
b. Kültürün Özellikleri.....	5
c. Kültürel Süreçler.....	8
d. Kültürü Oluşturan Öğeler.....	11
B. İLETİŞİM KAVRAMI VE BOYUTLARI.....	14
a. İletişim Tanımı.....	16
b. İletişim Süreci ve Öğeleri.....	18
c. İletişimin İşlevleri.....	22
2. İLETİŞİM SANATI OLARAK TİYATRO.....	25

A. SANAT KAVRAMI.....	25
B. SANAT VE İLETİŞİM İLİŞKİSİ.....	29
C. TİYATRO SANATINDA İLETİŞİM.....	34
3. TOPLUMSAL KÜLTÜR İÇİNDE TİYATRONUN YERİ VE İŞLEVLERİ.....	48
II. KÜLTÜREL İLETİŞİM KURUMU OLARAK TİYATRO.....	53
4. TİYATRONUN TANIMI VE GELİŞİMİ.....	54
A. TİYATRONUN TANIMI.....	54
B. TİYATRONUN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ.....	57
5. TOPLUMDA TİYATRONUN KÜLTÜREL ORTAMI VE ETKİNLİKLERİ.....	66
6. TİYATRO VE EĞİTİM İLETİŞİMİ.....	71
A. EĞİTİM İLETİŞİMİNİN TANIMI.....	71
B. TİYATRO VE EĞİTİM İLETİŞİMİ.....	75
III. TİYATRO VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	78
7. ÖRGÜT OLARAK TİYATRO.....	79
A. ÖRGÜTÜN TANIMI.....	79
B. TİYATROLARIN ÖRGÜT OLARAK TANIMLANMASI.....	81
8. ÖRGÜT KURAMLARI KARŞISINDA TİYATRO.....	83
A. KLASİK ORGANİZASYON KURAMI.....	84

B. NEOKLASİK ORGANİZASYON KURAMI.....	86
C. MODERN ORGANİZASYON KURAMI.....	87
a. Sistem Yaklaşımı.....	87
b. Durumsallık Yaklaşımı.....	89
D. ÖRGÜTLENME AÇISINDAN TİYATRONUN ÖZELLİKLERİ.....	91
a. Tiyatrolar Açık Sistemlerdir.....	91
b. Tiyatrolar Devlet Destekli Örgütlerdir.....	93
c. Tiyatrolar Hizmet Örgütleridir.....	95
d. Tiyatroların Personeli Sanatçı Grubudur.....	96
e. Tiyatrolar Toplum Yararına Yönelik Örgütlerdir.....	97
E. TİYATRO ÖRGÜTLERİ VE ÇEVRE.....	98
a. Tiyatro Örgütleri ve İşlem Çevresi.....	99
b. Tiyatro Örgütleri ve Toplumsal Çevre.....	100
F. TİYATRO ÖRGÜTLERİNDE FAALİYETLERİN BÖLÜMLENDİRİLMESİ....	101
a. Benzer İşlerin Dikkate Alınması.....	102
b. Uzmanlaşmadan Yararlanma.....	103
c. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi.....	103
d. Koordinasyonun Kolaylaştırılması.....	104
e. Yeteri Kadar Önem Verilmesini Sağlama.....	105
G. BAŞLICA ORGANİZASYON YAPILARININ TİYATRO İŞLETMELERİNDE İNCELENMESİ.....	105



a. Dikey Organizasyon Yapısı.....	106
b. Dikey-Kurmay Organizasyon Yapısı.....	109
c. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı.....	111
d. Matriks Organizasyon Yapısı.....	112
<b>9. TİYATRONUN BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜT YAPILARI.....</b>	<b>118</b>
A. BİÇİMSEL ÖRGÜTÜN TANIMI.....	118
B. BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜTÜN TANIMI..	120
C. TİYATRO ÖRGÜTLERİNDE BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜT YAPILARI...	122
a. Tiyatrolarda En İyi Örgütsel Yapı: Biçimsel Örgüt.....	122
b. Tiyatrolarda Örgüt ve Kişilik Uyumu: Biçimsel Olmayan Örgüt.....	129
<b>IV. İŞLETME OLARAK TİYATRO.....</b>	<b>132</b>
<b>10. TİYATRO VE İŞLETMECİLİK.....</b>	<b>133</b>
A. TİYATRO İŞLETMELERİNİN DÜNYADAKİ GELİŞİMİ.....	136
B. TİYATRO İŞLETMELERİNİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ.....	145
C. TİYATRO İŞLETMECİLİĞİ.....	149
a. İşletmenin Tanımı.....	149
b. Tiyatro İşletmelerinin Özellikleri.....	151
c. Tiyatro İşletmelerinin Tanımı.....	154
d. Tiyatro İşletmelerinin Türleri.....	155
e. Tiyatro İşletmelerinin Amaçları.....	157
<b>11. TİYATRONUN TEMEL İŞLETME İŞLEVLERİ.....</b>	<b>160</b>

A. YÖNETİM İŞLEVİ.....	160
a. Tiyatro İşletmelerinde Yönetim Faaliyetinin Özellikleri.....	162
b. Tiyatro Yönetiminde Planlama.....	165
c. Tiyatro Yönetimi ve Örgütlenme.....	167
d. Tiyatro Yönetiminde Yöneltilme.....	169
e. Tiyatro Yönetiminde Koordinasyon.....	170
f. Tiyatro Yönetiminde Denetim.....	172
g. Tiyatro İşletmelerinde Yönetim Biçimleri.....	174
B. PAZARLAMA İŞLEVİ.....	178
C. ÜRETİM İŞLEVİ.....	180
D. FİNANS İŞLEVİ.....	182
E. İŞGÖREN İŞLEVİ.....	184
F. DİĞER (DESTEKLEYİCİ) İŞLEVLER.....	185
a. Muhasebe.....	185
b. Araştırma Geliştirme.....	185
c. Halkla İlişkiler.....	185
V. TÜRKİYE'DE KÜLTÜR KURUMU OLARAK TİYATRO.....	187
12. TÜRKİYE'DE TİYATRO TARİHİNE TOPLU BAKIŞ.....	188
A. GELENEKSEL TÜRK TİYATROSU.....	189
B. TÜRK TİYATROSUNDA BATI ETKİSİ.....	194
C. CUMHURİYET DÖNEMİ.....	196

13. TÜRKİYE'DE TİYATRO EĞİTİM VE ÖĞRETİMİ.....	199
A. TÜRKİYE'DE TİYATRO EĞİTİMİ VEREN KURUMLAR.....	199
B. TİYATRO EĞİTİMİNİN ÖĞELERİ.....	201
a. Oyun Yazarlığı Eğitimi.....	202
b. Tiyatro Yönetmeninin Eğitimi.....	203
c. Tiyatro Oyuncusunun Eğitimi.....	203
d. Dramaturgun Eğitimi.....	204
e. Sahne Tasarımı Eğitimi.....	205
14. GELENEKSEL VE ÇAĞDAŞ TÜRK TİYATROSUNUN KÜLTÜREL TEMELLERİ.....	206
A. TÜRK KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	206
B. GELENEKSEL TÜRK TİYATROSUNUN KÜLTÜREL TEMELLERİ.....	208
C. ÇAĞDAŞ TÜRK TİYATROSUNUN KÜLTÜREL TEMELLERİ.....	214
VI. ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCE VE ÇAĞDAŞ TÜRK TİYATROSU YAPI MODELİ.....	222
15. ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCENİN TEMELLERİ VE KİŞİLİK YAPISI.....	223
A. ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCENİN KÖKENLERİ.....	225
B. ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCE VE KİŞİLİK.....	227
YAPISI	
a. Atatürk'ün Kişilik Özellikleri.....	232
b. Atatürkçü Kişilik Özellikleri.....	232

16. ATATÜRKÇÜ TİYATRO DÜŞÜNCESİ VE İŞLETMECİLİĞİ.....	238
A. ATATÜRK İLKELERİ IŞIĞINDA TİYATRO .....	239
a. Cumhuriyetçilik ve Tiyatro.....	242
b. Ulusçuluk ve Tiyatro.....	243
c. Devletçilik ve Tiyatro.....	244
d. Halkçılık ve Tiyatro.....	245
e. Layiklik ve Tiyatro.....	246
f. Devrimcilik ve Tiyatro.....	247
B. ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCE BAĞLAMINDA TİYATRO İŞLETMECİLİĞİ İLKELERİ.....	248
VII. TÜRK TİYATROSUNUN UYGULAMALI SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ İLE YENİ MODEL BOYUTU.....	250
17. TÜRKİYE'DE DEVLET TİYATROLARI.....	251
A. DEVLET TİYATROLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (D.T.).....	251
a. Kuruluş.....	251
b. Örgüt Yapısı: Üst Yönetim, Kurullar, Görev, Yetki ve Sorumluluklar, Örgüt Şeması.....	253
c. Devlet Tiyatrolarında Sanatsal Üretim Evreleri.....	259
B. İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ŞEHİR TİYATROLARI (İ.B.Ş.T.).....	259
a. Kuruluş.....	259

b. Örgüt Yapısı: Üst Yönetim, Kurullar, Görev, Yetki ve Sorumluluklar, Örgüt Şeması.....	261
18. TÜRKİYE'DE AMATÖR TİYATROLAR	267
A. AMATÖR TİYATROLARA YEREL BİR ÖRNEK (AKÇE).....	267
B. ÖRGÜT YAPISI: KURULLAR, ÖRGÜT ŞEMASI.....	270
19. TÜRKİYE'DE ÖZEL TİYATROLAR.....	271
A. ÖZEL TİYATROLARA YEREL BİR ÖRNEK (E.T.K.).....	271
B. ÖRGÜT YAPISI: ÜST YÖNETİM, KURULLAR, GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR, ÖRGÜT ŞEMASI.....	275
20. TÜRKİYE'DE TİYATROLARIN GELİŞME BOYUTLARI, KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	278
A. TÜRK TİYATROSUNUN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR.....	278
a. Devlet Tiyatrolarının Sorunları.....	280
b. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatrolarının Sorunları.....	282
c. Amatör Tiyatroların Sorunları.....	284
d. Özel Tiyatroların Sorunları.....	285
B. ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	286

a. Bağımsız Kurumlar Aracılığı İle Destekleme.....	286
b. Vakıflar Aracılığı İle Destekleme.....	289
c. Seyirciye Yardım.....	289
d. Yazara ve Oyuncuya Yardım.....	290
e. Özel Tiyatrolara Yardım.....	290
21. ÇAĞDAŞ TÜRK TİYATROSU İÇİN TOPLU MODEL BOYUTU.....	292
VIII. SONUÇ.....	307
IX. EKLER.....	313
EK-1: ESKİŞEHİR BELEDİYE TİYATROSU ORGANİZASYON RAPORU.....	314
EK-2: DEVLET TİYATROLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ GÖREV VE ÇALIŞMA YÖNETMELİĞİ.....	338
EK-3: İSTANBUL BELEDİYESİ ŞEHİR TİYATROLARI YÖNETMELİĞİ.....	363
EK-4: AKÇE TİYATRO EĞİTİM VE ARAŞTIRMA MERKEZİ YÖNETMELİĞİ.....	373
X. KAYNAKLAR.....	378

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.	Sayfa No.
1	Estetik İletişim.....42
2	Tiyatroda İletişim Süreci ve Öğeleri.....44
3	Tiyatronun Sosyo-Kültürel Boyutu.....52
4	Tiyatronun Evrimi.....64
5	Atatürkçü Toplumsal Kültür Sisteminde Tiyatronun Kurumsal Yapısı.....67
6	Eğitim İletişimi Süreci.....73
7	Tiyatro ve Eğitim İletişimi.....76
8	Açık Sistem Olarak Tiyatro İşletmeleri.....92
9	Tiyatro Örgütlerinin Toplumsal ve İşlem Çevresi.....100
10	Tiyatro İşletmelerinde Dikey Organizasyon.....108
11	Tiyatro İşletmelerinde Dikey-Kurmay Organizasyon.....110
12	Tiyatro İşletmelerinde Fonksiyonel Organizasyon.....113

13	Tiyatro İşletmelerinde Matriks Organizasyon...	117
14	Tiyatro Organizasyonlarının İdeal Örgüt Şeması.....	127
15	İşletme Çevresi ve Öğeleri.....	150
16	Yönetim Faaliyetinin Temel Görüntüsü.....	161
17	Devlet Tiyatroları Örgüt Şeması.....	257
18	Devlet Tiyatroları Sanatsal Örgüt Şeması.....	258
19	Devlet Tiyatrolarında Sanatsal Üretim Evreleri.....	260
20	Şehir Tiyatroları Örgüt Şeması.....	266
21	AKÇE Tiyatro Kulübü Örgüt Şeması.....	271
22	Eskişehir Tiyatora Kumpanyası Örgüt Şeması..	276



## I. GİRİŞ

## 1. KÜLTÜR VE İLETİŞİM

### A. KÜLTÜR KAVRAMI VE BOYUTLARI

Çağdaş toplumbilimlerin temel çalışma alanlarından biri olan kültür, geniş kapsamlı ve bu nedenle değişik anlamlarda kullanılabilen bir kavramdır. Gündelik yaşamda kültür, en yalın biçimi ile uygun davranışlar bütünü olarak belirlenebilir. Bu anlamda kültürlü insan, nerede ne yapacağını bilen insandır.

Sanatsal yaşamda kültürlü insan sanat adamlarını, sanat yapıtlarını tanıyan, izleyen, yorumlayan insandır. Bu anlamda da kültür; ortaya konan bir yapıttır. Haldun Taner'in oyunları, Adnan Saygun'un oratoryoları, Yunus Emre'nin şiirleri gibi.

Bilimsel dilde kültürün uygulamalı bilimi, pratik çalışmaları ve uygulanan teknolojiyi de kapsayacak bir biçimde kullanıldığına rastlanmaktadır. Bu bağlamda ele alındığı zaman kültür; sanat galerilerini, müzik salonlarını ve yayın evlerinin et-

kinliklerini aşarak ilgili toplumun -ortak ya da bireysel- tüm toplumsal ürünlerini kapsayacak bir genişliğe sahiptir<sup>1</sup>.

### a. Kültür Tanımı

Birçok bilim dalının çalışma konusu olan kültür kavramının bir tek tanımını bulmak zordur. Doğal olarak her bilim dalı, kültür kavramını kendi çalışma alanları doğrultusunda tanımlamaya çalışmış ve bu nedenle ortaya kültürle ilgili birçok tanım çıkmıştır. Bu çok sayıda tanımlama karşısında, kültür kavramını tanımlamaya çalışmaktansa, kapsamlı ve çeşitli anlam grupları içinde değerlendirmesini yapmak daha doğrudur. Şöyleki<sup>2</sup>;

- Bilimsel alandaki kültür: Uygarlıktır.
- Beşeri alandaki kültür: Eğitim sürecinin ürünüdür.
- Estetik alandaki kültür: Güzel sanatlardır.
- Maddi (teknolojik) ve biyolojik alanda kültür: Üretme, tarım, ekin, çoğaltma ve yetiştirmedir.

Yukarıda belirtilen dört çeşit kültür değerlendirmesi daha geniş kapsamlı olarak şu şekilde açıklanabilir<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> MUZAFFER SENCER, "Kültüre İlişkin Temel Kavramlar", **Ulusal Kültür**, S: 5, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara: 1979, s. 3.

<sup>2</sup> BOZKURT GÜVENÇ, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul: 1979, s. 79.

<sup>3</sup> s. 99.

Uygarlık \_\_\_\_\_ Bütün kültürler, eğitim türleri, sanatlar ve teknolojilerdir.

Eğitim \_\_\_\_\_ Bütün özel eğitim türleri, sanatlar ve teknolojilerdir.

Sanat \_\_\_\_\_ Bütün özel eğitim türleridir.

Teknoloji \_\_\_\_\_ Bazı mesleki ve teknik zanaat ve sanatlardır; üretim, malzeme ve her ikisini birleştiren iş bilgisidir.

Bu değerlendirmede anlaşılacağı gibi uygarlık; eğitim, sanat ve teknoloji gibi kavramları da bünyesinde bulunduran, birçok yazar tarafından kültür kavramıyla eş anlamda kullanılan bir kavramdır. Eğitim, sanat, teknoloji ise daha özel kültür alt gruplarıdır. Ancak bazı yazarlarda uygarlık kavramının, kültür kavramından daha kapsamlı olduğunu belirtmektedir<sup>4</sup>.

Uygarlık sözünün bazı bağlamlarda kültürü de kapsamına alacak bir genişlik kazanarak tüm toplumsal süreçleri belirtecek bir anlamda kullanıldığı olmuştur. Ancak bu kavrama çoğunluk, İslam Uygarlığı, Batı Uygarlığı vb. birden çok kültürü içine alacak biçimde ve toplumsal gelişmenin geniş aşamalarını birbirinden ayırmak üzere başvurulmuştur.

Toplumbilimsel anlamda kültür; insanların toplumsal ve tarihsel gelişim içinde yarattıkları bütün özdeksel ve tinsel öğelerin toplamıdır. Teknik ilerlemenin, üretimin, eğitimin, bilimin, gökçe yazın ve öbür güzel sanatların belli bir toplumsal ge-

<sup>4</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz.: SENCER, s. 19-21.

lişme aşamasındaki düzeyini gösterir. Bu nitelikleriyle ekin (kültür) halk yığınlarının etkinliklerinin ürünüdür<sup>5</sup>.

Yukarıda belirtilen tanımdan başka, daha birçok tanımlamanın ortak bir yönü, kültürün toplum ve toplumsal yaşantıda yer alan bireyler için ve toplum-birey nedeniyle varolmasıdır. İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana kültür kavramı, insan olgusuyla varolmuştur. Başka deyişle içinde insan olmayan kültürden, geniş anlamda da toplumsuz kültürden söz edilemez. Bu bağlamda kültür, insanın ortaya koyduğu, içinde insanın varolduğu tüm gerçeklik demektir <sup>6</sup>.

### **b.Kültürün Özellikleri**

Yukarıda yapılan kültür tanımlamaları ve değerlemesini daha iyi yorumlayabilmek, kültürün ne olup olmadığını daha iyi anlayabilmek için kültür kavramının özelliklerinin ortaya konması gerekmektedir. Gerçektende kültür, birbiriyle yakından ilgili birçok özelliğe sahiptir<sup>7</sup>.

#### **ba. Kültür Öğrenilir**

Kültür, içgüdüsel ve kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonraki yaşamı sürecinde, çevresinden (toplum) öğrenme

<sup>5</sup> ÖZER OZANKAYA, **Toplumbilime Giriş**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 431, Ankara: 1979, s. 105.

<sup>6</sup> NERMİ UYGUR, **Kültür Kuramı**, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul: 1984, s. 17.

<sup>7</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz.: GÜVENÇ, s. 103-108; SENCER, s. 8-10.

yoluyla aldığı davranış biçimleridir. Kültürün bu temel özelliği onun toplumsal bir süreç olmasından kaynaklanır. İnsan doğduğu anda kültürü çevrede hazır bulur. Bu nedenle bireyi kültürüne eğilmeden algılamak olanaksızdır. Toplumda kültürün aktarılması kurumlaşmıştır. Eğitim-öğretim işlevini üstlenmiş tüm kurumlar, kültür aktarıcısıdır. İnsan, bu aktarma yolu ile toplumsallaşır.

#### bb. Kültür Tarihsel, Devingen ve Sürekli

Toplum, yapısı gereği bir sürekliliktir. Bu nedenle her kültürün kaynağı milyonlarca yıl öncesine giden “yaratılışa” iner. Kültür dendiğinde akla önce töreler gelir. Çünkü, kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. Böylece her toplum geçmişin kalıtı üzerinde biçimlenir ve kendisinden sonraki topluma bir kalıt bırakır. Sonuç olarak kültür, geçmişin kalıtı olarak tarihsel, geleceğe kalıt olarak devingen, geçmişle gelecek arasında bulunduğundan sürekli

#### bc. Kültür Toplumsaldır

Kültür yalnız zaman boyutunda sürekli değil, aynı zamanda toplumsaldır. Yani bu öğretiler örgütlenmiş birliklerde, gruplarda ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

### bd. Kültür İhtiyaç Karşılar, Doyum Sağlar

Kültür, temel ihtiyaçları ve bunlardan doğan ikinci derecedeki ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Kültürel öğeler bireylere ve dolayısıyla topluma bir doyum ya da yarar sağlayarak varolurlar. İnsanı biyolojik ya da psikolojik olarak etkilemeyen hiçbir öge kültürel nitelik taşımaz.

### be. Kültür Değişir

Kültürel değişimin temeli uyumdur. Ancak doğal koşullar kültürel özellikleri belirleyecek kadar etkili ya da güçlü değildirler. Zaman içinde doğal çevreye uyum sağlarlar. Kültürler yayılma, ödünç alma, öykünme gibi yollarla başka toplumlara da benzerler. Ayrıca kültürel yapıyı oluşturan bireyler, biyolojik ve psikolojik istek ve gereksinimlerini karşılayacak biçimde uyum gösterirler. Koşullar değiştikçe yeni gereksinimlerde ortaya çıkar. Bu gereksinimleri karşılayacak, sorunları çözecek deneme ve düzeltmeler yapılır, yeni kurum ve kuruluşlara gidilir. Böylece kültürel değişme, toplumsal yapılanmada da değişiklik yaratır.

### bf. Kültür Bir Soyutlamadır

Kültürün bir bütün ya da bir sistem olduğu söylenir. Ancak sistemin tanımlanması oldukça zordur. Çünkü kültür bütünüyle maddi, gözlemlenebilir bir şey ya da olgu değildir, soyut bir kavramdır. Kültür kavramını oluşturan kurumlar ve ilişkiler, yapılar ve değişkenler, tıpkı coğrafya haritasındaki yerler ve

isimleri ya da soyutlamalarıdır. Ancak kültür kavramının coğrafya haritasından farkı yazılmış, çizilmiş simgeler kullanmak değil, söz ya da yazı kullanma gerekliliğidir.

### c. Kültürel Süreçler

Kültür kavramının, insanın varoluşu ile başlayan bir olgu olduğu için tarihi nitelikte bir kavram olduğu belirtilmişti. İşte bu tarihsellik ve süreklilik olgusu, kültür kavramını başı ve sonu belli olmayan, sürekli değişkenlik gösteren bir kavram durumuna getirmekte ve bu durumda “süreç” niteliği kazandırmaktadır. Dolayısıyla “kültürel olay” ile “kültürel süreç” kavramı arasında bir benzerlik ortaya çıkmaktadır. Ancak kültürel süreçlerin kültürel olaylardan farkı, daha genel, soyut ve evrensele yakın düzeyde geçerli kavramlar olmalarındadır<sup>8</sup>. Belli başlı kültürel süreç kavramları şu biçimde açıklanabilir:

#### ca. Kültürleme

Kültürleme, insanoğlunun çocuk ya da ergin olarak kendi kültüründe etkinlik kazanması ve eğitim süreci sırasında karşılaştığı bilinçli ve bilindsiz koşullandırmalar olarak tanımlanır<sup>9</sup>.

Tanımdan anlaşıldığı gibi kültürleme kavramı, toplumsallaştırmadan daha kapsamlıdır. Toplumsallaşma yalnızca topluma uyum sağlayan bir süreç olduğu halde, kültürleme öteki bütün

<sup>8</sup> GÜVENÇ, s. 131.

<sup>9</sup> s. 133.



koşullandırmalarında içine almaktadır. Öte yandan kültürleme, eğitim kavramından da daha kapsamlıdır. Çünkü eğitim, kültürlemenin bilinçli, erekli ya da istendik koşullandırmalarını da içermektedir. Oysa kültürleme tanımı gereği bilinçsiz ya da bilinç dışı, yaygın, kendiliğinden, tesadüfi ve bireysel öğrenmeleri ve koşullandırmalarında kapsar<sup>10</sup>.

### cb. Kültürleşme

Kavram olarak “kültürleşme”, kültürlemenin karşıtı olan bir süreçtir. Kültürleme, insanoğlunun kendi kültüründen öğrendiklerinin tümü olduğu halde, kültürleşme insanın başka toplumlardan öğrendikleri ya da bir toplumun diğlerinden aldığı, edindiğı öğeler ve farklı toplumların karşılıklı olarak birbirinden etkilenmesidir<sup>11</sup>.

Kültürleşme, herşeyden önce iki farklı kültürü uzunca bir süre doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki ve etkileşim içinde bulunmasını gerektirir. Gerçi bu kültürleşme sürecinde, ilkece ilişki içindeki her iki kültürde değişmeye uğrar. Ancak bu süreç, kültürlerden birinin ötekinden daha çok değişerek yeni bir biçimlenme kazanmasıyla sonuçlanır. Kültürleşme olayının ayırıcı özelliğı, değişik öğeler içerdiği gibi yayılma güçleri farklı kültürler arası bir etkileşim ilişkisi olmasıdır. Destekleyici gücü ile ağır basan kültür, ötekinde zorunlu değişmeler yaratır<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> A.g.k., s. 133-134.

<sup>11</sup> s. 134.

<sup>12</sup> SENCER, s. 13.

### cc. Kültürlenme

Belli bir toplumun alt-kültürlerinden ya da farklı toplumlardan kopup gelen birey ve grupların buluşması ve bir etkileşim süresi sonunda, asıl kültür ve alt kültürlerde bulunmayan yepyeni bir birleşime varılmasına ulaşılmıştır<sup>13</sup>.

### cd. Kültürel Değişme

Yukarıdaki bütün süreçlerin ve öteki kültürel etkenlerin bir bileşkesi olarak, toplumun bütünüyle veya bazı kurumlarıyla değişmesi ya da değişikliğe uğramasıdır<sup>14</sup>. Kültürel değişme birbirine göre biçimlenmiş ya da yakından ilişkili olan tüm öğelerde beliren bir değişmedir. Kültürel değişimin temel etkeniyse, toplumsal kalıt bağlamındaki buluş, yenilik ve yayılmalardan kaynaklanan yeni kültürel biçimlerdir.

Kültürlerin değişme hızları, yörelere ve çağlara göre ayrılıklar göstermektedir. Değişim, Mısır Hanedanının üç bin yılı süresinde ağır, Aşağı Paleolitik dönemin yüzbinlerce yılı süresinde ise inanılmayacak kadar ağırdı. Günümüzde ise kültür, hemen her yerde hızla değişmektedir. Öyleki bir kişi yaşamı süresinde büyük değişikliklere tanık olabilir<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> GÜVENÇ, s. 131.

<sup>14</sup> A.g.k.

<sup>15</sup> CALVIN WELLS, *Sosyal Antropoloji Açısından İnsan ve Dünyası*, Çev: ERZEN ONUR, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul: 1972, s. 39.

### ce. Kültürel Gecikme

İnsan toplumunda yığılımlı ürünü olan kültür, toplumsal kurum ve gidişleri olduğu kadar, maddi nesnelere de kapsar. Kültür bu öğelerin uyumlu birliğidir. Ancak söz konusu kültür kesimlerindeki değişimler arasında bir eşgüdüm yoktur. Daha doğrusu bu iki kesimde beliren değişimler, aynı hızda ve zamanda değildir. Kültürel gecikmenin en sık rastlanan örnekleri, gündelik kullanıma ilişkin koşul ve nesnelere beliren değişimler karşısında, bu nesnelere kullanma ve bu koşullara uyuma biçimindeki ağır değişmeden kaynaklanır<sup>16</sup>.

### d. Kültürü Oluşturan Öğeler

Milyonlarca yıllık bir geçmişe sahip bulunan insanlık tarihi sürecinde ilkel insan, günümüz sanayi toplumu içinde çağdaş insan niteliğine sahip olana dek insanoğlu, ilk çağlardan bu yana sürekli olarak çevresiyle iletişim-etkileşim içindedir.

İnsanlar ilk çağlarda gereksinimleri karşılamak ve doğa ile savaşımında kendini şanslı kılabilmek amacıyla çeşitli aletler yapmış ve insan beyninin ürünü olan bu aletler, örneğin bir taş balta ile yaşamını kolaylaştırabilmiştir. Örnek olarak verilen taş balta, insanoğlunun en ilkel teknolojinin örneğidir. İşte bu ilkel teknoloji aynı zamanda insanoğlunun ilk maddi kültür ürünüdür. Aynı insanoğlu çevresinden etkilenmesinin bir sonucu olarak mağaralara bizon-geyik resimleri yapmıştır. Bu eserlerin

---

<sup>16</sup> SENCER, s. 37.

görünümü bugün dahi, insanda güçlü bir estetik haz uyandırmaktadır.

Bu resimlerde insanoğlunun ilk manevi kültür öğelerindedir. Konuyu daha ayrıntılı incelersek, kültür öğeleri maddi ve manevi olmak üzere iki biçimde ele alınabilir.

#### da. Maddi Kültür

Bir toplumun teknolojik gelişmişlik durumu, eserleri ve aletleri o toplumun maddi kültürü olarak gösterilir. Maddi kültürü insanın yaptığı şeylerle, kişinin davranışlarının birleşmesinin özel bir türü olarak nitelendirmek olasıdır<sup>17</sup>. Bunun yanı sıra maddi kültür, toplumların düzenledikleri ekonomik faaliyetleri de kapsamaktadır. Bu açıdan bakıldığında herhangi iki ülkenin ekonomik bakımdan karşılaştırılması aynı zamanda kültür karşılaştırması niteliğindedir<sup>18</sup>.

Toplumun belli bir gelişme aşamasındaki teknolojik ilerlemesini, insanın doğaya egemenliğinin öyküsünü, kısaca maddi kültür, insan emeğinin toplumsal gelişme süreci içinde gerçekleştirdiği, ortaya çıkardığı tüm nesnelere anlatır.

<sup>17</sup> İLHAN ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 139, İstanbul: 1983, s. 125.

<sup>18</sup> A. HALUK YÜKSEL, *Atatürkçü Düşünce Sisteminde Kültürel İletişimin Modele Dayalı Boyutları* Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 123, Eskişehir: 1987, s. 33-34.

## db. Manevi Kültür

Bir toplumda maddi kültür öğeleri dışında kalan tüm kültürel öğelerdir. Manevi kültür öğelerinin en başlıcası, dildir. Kültür herşeyden önce bireyler arasında bir iletişimin varolmasını gerektirir. İletişim kişiler ya da gruplar arasında simgeler, jest ve mimikler ve daha başka anlatım biçimleri aracılığıyla anlam değiş tokuşu demektir. Kültürün en eski öğelerinden biri olan dil, kuşaklar arasında kültürel iletişimin oluşmasında en önemli yeri tutmaktadır.

Eğitim kavramının kültür kavramı içindeki rolünü, geçmişte bilinen bilgi ve düşüncelerin bugüne aktarılması işlevinde aramak gerekir. Ayrıca yeni bilgi ve düşünce gelişimi de yine eğitim ve ğretim yolu ile gerçekleşmektedir. Bu anlamda eğitim, bir yanda kültürün oluşmasında etken olurken diğer yanda da kültürün öğrenilip aktarılması işlevini yerine getiren, manevi kültür öğesidir.

Bunun yanısıra, bir bireyin ve genelde toplumunun sanatsal yaratılarındaki ince duygu ve güzellik olarak nitelendirilen estetik, belli bir yaptırım gücü olan davranış kurallarını içeren normlar (düzgü); din, inanç, tutum, gelenek, tre, yasa ve yönetmelik gibi kavramlar da manevi kültür öğeleridir. Her kültür, insanın doğal ve toplumsal çevresiyle ilişkisinin ve etkileşiminin başka deyişle, iletişimi sonucunda oluşur.

## B. İLETİŞİM KAVRAMI VE BOYUTLARI

İnsanoğlu, doğadaki canlılar içinde kùltür üreten tek varlıktır. Varoluşlarından bu yana insan doğal çevresini etkileyerek, kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmiş, ancak kendisi de doğa ile girdiği bu mücadele sonrasında gelişmiştir. Doğaya karşı birey olarak verdiği mücadelenin yetersiz kalışı ve yapısal özellikleri, onları kendi dışındaki insanlarla iletişime zorlamıştır. Bunun sonucunda da insan, bireyselliğinin ötesinde toplumsal bir varlık olmuştur.

İletişim kavramı, insan olmanın gereği olarak varoluş ile birlikte ortaya çıkmış bir kavramdır. İletişim kavramının en temel ve en ilkel boyutu, insanın öncelikle kendisiyle girdiği kendini tanıma ve anlama ilişkisidir.

Tarihsel süreç içinde insanın başarısı, kendisini bedensel ve ruhsal olarak çözümlemesinde yatar. Doğa ve toplumsal çevre ile girdiği mücadeledeki başarı şansı bu noktalarla özdeştir.

İnsanın kendisini bilmesi, tanınması; bireyin kendi bedeni, düşünce ve duygularıyla ilişki kurmasını, kendinde olup biten duygusal ve düşünsel süreçlerle ilgili bir anlayışa kavuşmasını dile getirir<sup>19</sup>.

Kendisi ile sağlıklı bir iletişime girebilen insan, dış dünyadaki olayların kendi içsel yaşamını, kendi içsel yaşamının ise dışsal yaşamı nasıl etkilediğini bilen insandır.

<sup>19</sup> DOĞAN CÜCELOĞLU, *İnsan İnsana*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul: 1979, s.29.

Tarihsel süreç içindeki diğer bir zorunlu iletişim boyutu ise **öteki insanları tanımadır**. Yukarıda belirtildiği gibi insanın doğa ile etkileşimi, diğer insanlarla iletişimini zorunlu kılmış ve bir **kişilerarası iletişim söz konusu** olmuştur.

Teknolojiden ekonomiye kadar varoluşu gerçek kılma ve geliştirme ile ilgili her türlü etkinlik, bu iletişim süreci içinde ortaya çıkar. Ancak yalnızca doğa ile ilişki kurarak varoluşu gerçek kılmak olası değildir. İnsan ancak kendi gibi öteki insanlarla ilişki kurabildiği zaman doğayla olan ilişkilerini de gerçekleştirebilecek, daha da önemlisi geliştirebilecek bir ortama kavuşur. Barınma, korunma, işbölümü, uzmanlaşma, ancak insan-insan arasındaki ilişki sonucunda sağlanabilen koşullardır<sup>20</sup>.

Toplumsal yaşam içindeki insan yaşamı, başlı başına bir iletişim etkinliklerini gerektirir. Birey varolduğu andan itibaren bilinçli ya da bilinçsiz, çevresini etkilemeye, değiştirmeye ya da etkilenmeye ve çevreye uyarlanmaya başlar. Toplum içinde yaşayan insanın öncelikle kendisini tanıması ve anlaması, daha sonrada öteki insanları tanıması gerekir. İnsanın doğal ve toplumsal çevre ile uyumlu ilişkiler gerçekleştirmek için etkileşime girmesini sağlayan doğal ve toplumsal bir iletişim becerisi vardır. Bu beceri sayesinde yaşamı boyunca çevresiyle etkileşimde bulunurken öğrendiklerini çevresindeki diğer insanlara, kuşaklara aktarabilmiştir.

---

<sup>20</sup> ERTUĞRUL ÖZKÖK, İletişim Kuramları Açısından Kitlelerin Çözülüşü, Tan Yayınları, Ankara: 1985, s.10.

İnsanın öncelikle kendisini tanıması ve sonra öteki insanları tanımaya yönelmesi, gelişen teknolojik olanaklarla beraber **kitle iletişimi** kavramını ortaya çıkarmıştır. Kitle iletişimi, iletişim kavramında yer alan çeşitli ve karmaşık olarak kullanılan bilgi, düşünce, duygu ve tutumların büyük ve dağınık bir kitleye, bu amaç için geliştirilmiş araçlarla iletilmesidir<sup>21</sup>.

Kitle iletişim araçları da, kitle iletişiminin gerçekleşmesinde yararlanılan araçlar topluluğudur. Bu kapsama yazılı basın, sinema, radyo ve televizyon, video gibi teknolojik gelişme ürünü olan araçlar girmektedir. Tüm bu araçların farklı özellikleri olmasına karşın, hepsinin ortak bir noktası vardır. Söz konusu olan bu ortak nokta ise **yayma özelliğinin** olmasıdır<sup>22</sup>.

#### a. İletişim Tanımı

İnsanın doğası gereği olarak, iletişim becerisine sahip olmasına karşın, aynı toplumsal yapı içindeki insanların bile iletişim güçlüğü çektikleri bilinmektedir. Günlük yaşantıda “anlatamadım galiba”, “anlayamıyorum”, “bilmem anlatabildim mi?”, “aynı telden çalmıyoruz” vb. sözcüklerle çok sık karşılaşılır. İnsan yaşamında yanlış ya da kurulamayan iletişim sonucunda ortaya çıkan gerilimler, çatışmalar, düş kırıklıkları her zaman söz konusudur.

<sup>21</sup> MELVIN L. DE FLEUR-EVERETTE E. DENNIS, *Understanding Mass Communication*, Houghton Mifflin Company, Boston: 1985, s.5.

<sup>22</sup> DENİZ GÜLER, *Çizgi Filmlerin Eğitim İletişimi Boyutları ve Bir Örnek Olay Çözümlemesi*, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Eskişehir: 1992, s.15-16.



Geniş bir kavram olan iletişim, çeşitli bilimsel alanların konusu olmuştur. Örneğin; fiziksel bilimlerde sibernetik ve bilgi kuramı (enformation theory); toplumbilimlerde kültür; sosyal psikolojide ise bireylerarası ilişkiler ve grup içi etkinlikleri olarak ele alınmaktadır<sup>23</sup>. İletişim kavramının yaygın olarak kullanılması, çeşitli bilimlerin çalışma alanına girmesi nedeniyle iletişimin birden çok tanımı yapılmıştır. İletişim:

- Düşünce ve duyguların, bireyler, toplumsal kümeler, toplumlar arasında söz, el, kol hareketi, yazı, görüntü vb. aracılığıyla değiş-tokuş edilmesini sağlayan toplumsal etkileşim sürecidir<sup>24</sup>.
- İki birey arasında bir göstergeler dizgesi aracılığıyla sağlanan (simge, mitos, jest, mimik vs.) her türlü duygu, düşünce, bilgi ve anlam iletimidir<sup>25</sup>.
- Bir yerden, bir kişiden, bir makineden, bir başkasına, herhangi bir ortamdan yararlanarak bilgi gönderme işlemidir<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> KENNETH K. SERENO-C .DAVID MORTENSEN, **Foundation of Communication Theory**, Harper and Row Publishers, New York: 1970, s.1-2; FREDERICK WILLIAMS, **The New Communications**, Wadsworth, Inc., California: 1984, s. 6-7.

<sup>24</sup> ÖZER OZANKAYA, **Toplumbilim Terimleri Sözlüğü**, 2. Baskı, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara: 1980, s.63.

<sup>25</sup> ERTUĞRUL ÖZKÖK, **Sanat, İletişim ve İktidar**, Tan Kitap Yayınları, Ankara: 1982, s.13.

<sup>26</sup> AYDIN KÖKSAL, **Bilişim Terimleri Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara: 1981, s.53.

- Karşılıklı iki merkez (ya da daha fazla), hem “bilgi iletici” hem de “bilgi alıcı” durumunda bulunan merkezler arasında bir “alışveriş” olarak düşünölmelidir<sup>27</sup>.

Buraya kadar yapılan tanımlardan da anlaşılabilceği gibi iletişim; bir aklın bir başka aklı etkileyeceği bütün süreçleri kapsayacak şekilde, yalnızca yazılı ve sözlü iletişim yollarını değil, müziği, resmi, tiyatroyu, baleyi ve bütün insan davranışlarını kapsamaktadır<sup>28</sup>.

### b. İletişim Süreci ve Ögeleri

İletişim kavramını daha iyi anlamada, süreç kavramı da önemli bir yer tutar. Bir olgunun süreç niteliği taşıması, o olgunun tek bir başlangıcı ve tek bir sonu olan belli bir olgular düzeni olmadığını ortaya konulmasıdır. Süreç içinde olan bir şey durağan değil devingendir, etkindir ve sürekli değişim içindedir<sup>29</sup>.

İletişim kavramını bir süreç olarak incelemek, temelde iletişimi bireysel, kişilerarası, kitlesel iletişim boyutlarındaki ögelerin incelenmesi anlamını taşır. Söz konusu ögeler şunlardır<sup>30</sup>:

<sup>27</sup> TOYGAR AKMAN, *Bilimler Bilimi Siberetik*, Milliyet Yayınları, İstanbul: 1977, s. 45-46.

<sup>28</sup> WILBUR SCHRAMM, “İnsansal Haberleşmenin Doğası”, *Ank. Üni. S.B.F. Dergisi*, Çev: ÜNSAL OSKAY, Cilt: XXIII, No:1, Ankara: 1968, s.434.

<sup>29</sup> ROGER E. WILLIAMS, “Genel İletişim Kavram ve Modelleri”, *KURGU TÖEF Dergisi*, Çev: AKIN ERGÜDEN, E.İ.T.İ.A Yayını No: 217/141, Eskişehir: 1979 (Ekim), s. 282.

<sup>30</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz: YÜKSEL, s.75-89; F. WILLIAMS, s. 26.

**Kaynak:** En yalın anlamda kaynak, iletişim sürecini başlatan ögedir. Bu bir birey olabileceği gibi insan grubu ya da kurum da olabilir. Kaynağın iletişim süreci içindeki yerini; kaynağın iletişim konusundaki becerisi, tutumu ve davranışı, deneyim ve bilgi düzeyleriyle içinde bulunduğu çevresel ve kültürel öğeleri belirler.

**İleti:** Kaynaktan alıcıya gönderilen uyarı ya da bir düşüncedir. İleti, işaretlerden kuruludur. Yazı yazarken yazı, resim yaparken resim, el ve yüz hareketlerinin tümü söz konusu işaretlerdir. Kendi içinde bir anlam taşımayan kağıt üzerindeki şekiller ve sesler, yalnız insanlar için ve bir alıcı tarafından kodaçma işlemi sonucunda anlam kazanırlar.

**Kodlama-Kodaçma:** Kodlama bir bilginin, düşüncenin, duygunun ya da kanının iletme uygun ve hazır bir ileti biçimine dönüştürülmesi işlemidir. Eğer bir kişi, düşündüklerini açıkça ortaya koyamıyorsa, belli bir düşünce temelli iletişimden söz edilemez. Dil, kodlama için en önemli bir basamaktır. Bu bağlamda jestler, mimikler, hareketler gibi önemli ve hatta karmaşık kodlama yolları da aslında dile dayanmaktadır.

Kodaçma ise, alıcıya ulaşan, algılanan bir uyarının başka deyişle bir iletinin yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulmasıdır. Böylece iletişim süreci içindeki iletiler, ancak kodaçma yoluyla örneğin, kağıt üzerindeki anlamsız işaretler ya da bir takım ses ve görüntüler bir anlam kazanırlar.

Bu bağlamda iletişim süreci içinde kodlama kaynak, kodlaşma ise alıcı tarafından gerçekleştirilir.

**Oluk (kanal):** İletişim süreci içinde oluk, iletiyi kaynaktan alıcıya götüren araçtır. Bu anlamda oluk, kaynağın kodladığı iletinin fiziksel iletimiyle ilgilidir. Bu iletim karşılıklı görüşme, radyo-televizyon yayımı, kitap, gazete gibi pek çok biçimde gerçekleşebilir. Bu konudaki en genel yaklaşım biçimi, olukları duyu organlarına göre sınıflamaktır. Oluk göze, kulağa, burna, dile ve dokunma gibi duylara yöneliktir. Öyleki bu yollardan birkaçını da kullanabilir.

**Alıcı:** İletişim sürecinin en önemli öğelerinden birisi de alıcıdır. İletişim zincirinde kaynağın gönderdiği iletiye hedef olan kesimdir. Alıcı bir kişi, örgütlenmiş ya da örgütlenmemiş bir grup veya toplum olabilir. Alıcı, kullanılan iletişim oluklarına göre aktif (tepkiyi kaynağa yollama) ya da pasif (tepkiyi belirtmeden yalnızca iletiyi alma) biçimde olabilir. Yüzyüze iletişimde, alıcının iletişime katılma oranı çok yüksek iken, kitle iletişim araçlarıyla gerçekleştirilen iletişimde, bu aktif katılma çok sınırlıdır.

Başarılı bir iletişimin sağlanmasında alıcının niteliklerinin bilinmesi koşuldur. Başka deyişle alıcının toplum içindeki yeri, düşünceleri, inanç ve tutumları, sosyo-ekonomik düzeyleri bu anlamda önemlidir. Aslında, anılan bu ve benzeri birtakım bilgiler, iletinin alıcı tarafından anlaşılır olmasının yanısıra, iletiye uygun oluk seçiminde de rol oynamaktadır.

**İletişimin Etkileri:** Alıcının davranışında değişiklik yaratmak, kodaçma sonucu olarak ortaya çıkan bir durumdur. Alıcının davranışlarında değişme oluşturmak iletişimin temel amacıdır.

Bu anlamda da etkin bir iletişimin ölçüsü, kaynak tarafından amaçlanan davranışın ve davranış değişikliğinin alıcıda görülmesidir.

**Yansıma:** İletişim sürecinde yansıma, alıcının, kaynağın iletisine verdiği tepkidir. Yansıma aynı zamanda iletişimin etkin olup olmadığı konusunda ipucu veren bir ileti biçimidir. Yansıma adı verilen iletiler, sözlü-yazılı anlatım ve sözlü-yazılı anlatım dışı biçimlerde ortaya çıkar.

Yansıma, kaynağın kendi kendisini kontrol etmesi olanağını verir. Ayrıca iletinin ve alıcının durumuna göre yansıma, olumlu ve olumsuz biçimlerde geriye döner. Olumlu yansıma aslında, kaynağın bu iletişimde bulunmakla amaçladığı etkiye ulaştığını ortaya koyar. Olumsuz yansıma ise, alıcı üzerinde amaçlanan etkinin elde edilemediğini ortaya çıkarır.

Yansıma, kaynağa ulaşma süresi açısından ele alınırsa, gecikmesiz ve gecikmeli olarak da sınıflandırılabilir. Gecikmesiz yansıma, ancak yüz yüze gerçekleşen iletişim türünde söz konusu olabilir. Kaynak, amaçladığı etkiyi iletiyi gönderdikten sonra alabiliyorsa yansıma gecikmesizdir. Öte yandan, gecikmeli yansıma, alıcı yanıtının kaynağa anında iletilmediği durumlarda söz

konusudur. Bu bağlamda gecikmeli yansıma, kitle iletişimini kişilerarası iletişimden ayıran en temel özelliklerdendir.

**Gürültü:** İletişim sürecini engelleyen yani kaynağın gönderdiği ileti ile, alıcının aldığı ileti arasında bir fark doğmasına neden olan etkene, gürültü ya da parazit denir. Fiziksel, fizyolojik, psikolojik olmak üzere üç tür gürültü söz konusudur.

### c. İletişimin İşlevleri

İletişim sürecinin işlevleri, bireysel ve toplumsal düzeylerde şu şekilde incelenebilir.

#### ca. Bireysel İşlevler

Deneyimleri, düşünceleri, tepkileri, duyguları paylaşmayı sağlayan simgeleme gücü ya da iletişim, kişilerarası etkileşimin temelidir. İletişim kişinin, bilinçli ya da bilinçsiz, bir başkasının kavrama yetisini simgesel yollarda kullanılan araç ya da geçreçlerle dinamik etkileme süreci olarak alınır, iletişim kuran bir başkasının kavrama yetisini, simgeler kullanarak istediği biçimde etkileme arayışında iletişim sürecinden yararlanabilir. Alıcı da, iletişim kaynağından gelen simgeleri algılayıp, yorumladıktan sonra iletişim sürecini belirli bir tepki göstermek için kullanabilir. Kaynak ya da alıcı olarak değişen rollerinde kişilere iletişim şu hizmetleri verebilir.

**Kaynak** olarak iletişim, gereksinimleri karşılamak, çıkarları korumak, amaçlara ulaşmak için bir araç olarak kullanılabilir.

İletişim anlık bir gereksinimi de karşılayabilir. Uzun sürede ulaşılabilecek bir amacın gerçekleştirilmesini de sağlayabilir. İletişim kişinin kendisini estetik yönden açıklamasını da sağlar. Kişilerin yaratıcı yönleri de vardır. Bu yaratıcılığın açıklanması için de simgeleştirme yeteneğinden yararlanılır. Ayrıca iletişim, kişinin kendisini tanımasına da yardımcı olabilir. İletişim kurarken kişi kendi inançlarını, duygularını da daha iyi çözümlerabilir.

Alıcı olarak iletişimin temel işlevi verileri algılamak ve bu verileri yorumlayacak araçları sağlamaktır. Dinleyerek, tartışarak, izleyerek, okuyarak alıcı rolü üstlenilir, kazanılan bilgilerle de seçim yapma olanağı doğar. Alıcı olarak iletişim kaynağını da etkileyebilir. Yansıma ile, kaynağın açıklığa kavuşmasına yardımcı olabilir. Soru sorarken de, alıcı geçici süre için kaynak rolünü üstlenmiş olur. Ayrıca alıcı olarak edilgen değil, etkin bir dinleyici olma becerisini kazanabilir.

#### cb. Toplumsal İşlevler

Toplum kendisini iletişimle sürdürür. Değerlerini, geleneklerini yeni kuşaklara iletişimle aktarır. Toplumun yapısında değişikliği yaratan da, sürekliliği sağlayan da iletişimdir.

İletişim, her toplumun doğuşu ve gelişmesi için temel olan toplumsal ilişkileri somutlaştırır, bu nedenle de insana özgü toplumsal yaşamın ilk ve vazgeçilmez bir ögesidir<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> MERİH ZILLIOĞLU, *İletişim Nedir?*, Cem Yayınevi, İst.:1993,s.79.

Bu bağlamda toplumsal açıdan iletişimin işlevini şu başlıklar altında sınıflamak olasıdır.

Kaynak açısından;

- Bilgilendirmek,
- Öğretmek,
- Eğlendirmek,
- Önermek ya da ikna etmek.

Alıcı açısından;

- Anlamak,
- Öğrenmek,
- Eğlenmek,
- Karar vermek.

Bu bağlamda iletişimin toplumsal amacı, çevre üzerindeki ortak bilgiyi paylaşmak; toplumun yeni üyelerini toplumsal ve kültürel kurallara göre toplumsallaştırmak ve toplum üyelerini eğlendirmek, onları sıkıntıdan, hoşnutsuzluktan uzaklaştırmak; sanatsal yaratıcılık sağlamaktır.



## 2. İLETİŞİM SANATI OLARAK TİYATRO

### A. SANAT KAVRAMI

Sanat olgusunun toplumsal-kültürel yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğu, insanın yer yüzünde varoluşu ile birlikte düşünülmesi gerektiği ortadadır.

Gerçekte sanat kavramı ve tarihi, insanın topluluk olarak yaşadığı günlere kadar gitmektedir. İnsan hayvanilikten kurtulup insan olma süreci içinde başından beri kendisine düşman bir doğa bulmuştur. Dünyada kalışını önleyecek bu doğa güçlerine karşı savaşırken, bu güçleri evcilleştirip kendi isteklerine uydururken, hem doğayı değiştirmiş hem de kendini yaratmış olur. Sanatın kökeni, işte bu yaratıcı çalışmada aranmalıdır<sup>32</sup>.

Yapılan açıklama sanat eyleminin, insanın dünyada bulunuşu ile ilgili bir çalışma olduğunu göstermektedir. İnsanın doğa

---

<sup>32</sup> MEHMET DOĞAN, 100 Soruda Estetik, Gerçek Yayınevi, İstanbul: 1973, s. 147.

ile olan savaşında, yaşam için yapılan her eyleme koştur bir nitelik taşıyan sanat eylemi, sonraları insan yeteneğinin gelişmesi ile beraber daha da incelik gösteren iyi ve güzele, estetik olana yönelmiştir.

Kökeninde bir yaşam ve çalışma biçimi, toplumsal bir gerçek olan sanat olgusu, ilkel toplumdaki bugüne kadar olan gelişmesi içinde incelendiğinde, kendi başına öteki faaliyet alanlarından bağımsız, özerk bir tarih değil, toplumun genel gelişimini gösteren tarih içinde bir yeri, öteki faaliyet alanlarıyla ilişkileri olduğu görülür. Dolayısıyla sanatın ilkel toplumdaki biçiminden bugünkü durumuna gelişi, toplumların bu toplumlar içinde yaşayan insanın tarihsel değişiminden, gelişiminden ayrı düşünülemez. Ortak bir yaşantı, kolektif bir çaba biçiminden öznel bir karakterde bir uğraş haline dönüşümü, insan çalışmasının tarihsel karakterine bağlıdır.

İnsanın yapısında varolan doğa korkusu ile birlikte doğaya üstünlük sağlama yeteneğini kazanması süreci, her türlü sanatın kaynağıdır. İnsanların kullanabilmesi için taşta biçim vererek baltayı yapan insanı ilk sanatçı olarak nitelendirmek olasıdır. Aynı biçimde, belli bir ritmi kullanarak toplu iş gücünü artıran ilk kişide bir sanat örgütleyicisi ve yönlendirici olarak kabul edilebilir. Hayvan postunu kullanarak avlanacağı hayvan görüntüsünü kazanan ve avını kolaylaştıran ilk hayvan taklitçisi de öncü sanatçılardır<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> A.g.k., s.154.

İkel dönemlerin yaşam koşulları gereği toplumsal bir nitelik gösteren sanat eylemi, tek birey olarak yaşamının olanaksız olmasının sonucudur. Daha sonraları iş bölümü gerektiren eylemlerin ortaya çıkışı bireyleşmeyi getirmiş ve sanatsal yaşamda da bireyleşme ön plana çıkmıştır. Ancak bir ozan ben diyerek konuşsa bile, ortak bir duyguyu ve ortak bir bilincini dile getirmektedir.

İkel dönemlerde egemen olan **biz** kavramının, modern çağlarda ben kavramına dönüşmesi aslında sanatın toplumsal niteliğini ortadan kaldırmaz.

Günümüzün modern toplumlarında belirleyici olan teknolojik gelişme, iş bölümü, uzmanlaşma ve toplumsal ayrılıkların artmasıyla ortaya çıkan yabancılaşma olgusu, sanatın toplumsal işlevlerini daha da belirginleştirmiştir. Başka deyişle, sanatın temel işlevi, toplumsal yapının özünü ve niteliğini anlamak, varolan toplumsal gerçeklikten hareketle gelecek gerçekliğin nasıl olabileceğini sezme ve aynı zamanda insanların ortak insancıl özlemleri arasında bir denge kurarak, bireyi yalnızlıktan, yabancılaşmadan kurtarmak ve insana, daha sağlıklı yaşam koşulları sunan bir toplum düzenine yönelmesini sağlamaktır.

Daha gelişmiş bir toplum düzenine ulaşmada sanat kavramına yardımcı olan diğer bir kavramda, bilim kavramıdır. Bilim, daha çok insanın doğayla olan ilişkilerinin değişmesine katkıda bulunurken, sanat daha çok insanın insanla olan ilişkilerinin gelişmesine yardımcı olur. Bu boyutuyla da bilimsel

bilgi, bilgi-deneyimsel bir nitelik, sanatsal bilgi ise duyum-deneyimsel bir nitelik taşır. Böylece bilim daha çok düşünce ve usa dayanırken, sanat daha çok duygulara dayanır. Bu anlamda da bilim daha çok dış-gerçeklik dünyasıyla ilgilenirken, sanat iç-gerçeklik dünyasına yönelir<sup>34</sup>.

Sanat kavramının geniş kapsamlı olması, özellikle tüm toplumbilim dallarının inceleme alanına girmesine neden olmuştur.

Sanatın estetiksel haz verme işlevinin yanısıra, eğitimsel bir işlevi, kültürel bir işlevi, bir bilinçlendirme ve aydınlatma işlevi ile birlikte bir de iletişimsel işlevi vardır<sup>35</sup>. Sanatın iletişimsel boyutunu TOLSTOY; “İnsanın bir zaman duymuş olduğu bir duyguyu kendinde canlandırdıktan sonra aynı duyguyu başkalarının duyabilmesi için hareket, çizgi, renk, ses ya da sözcüklerle belirlenmiş biçimler aracılığı ile onlara aktarmasıdır” biçimde açıklamaktadır<sup>36</sup>.

Açıklamadan da anlaşılacağı gibi bir insanın (sanatçının) ortaya koyduğu her hangi bir yapıt, başka insanlar ve çoğalarak sonunda topluma yönelen bir nitelik taşımaktadır. Böylece sanat insanlığın ortak malı, ortak yaşam alanı ve ortak iletişim aracı olabilmektedir<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> İBRAHİM ARMAĞAN, *Sanat Toplumbilimi: Demokrasi Kültürüne Giriş*, İleri Kitabevi, İzmir: 1992, s. 5-6.

<sup>35</sup> s.30.

<sup>36</sup> DOĞAN, s. 145.

<sup>37</sup> ALİ CEMALCILAR, *İletişim Sanatı Olarak Müziğin Öğretim ve Eğitim Ortamlarındaki Kuramsal Yapısı İle Yaygın Eğitiminde Bir Model Önerisi*, Ana. Üni. A.Ö.F. Yayınları No: 280/133, Eskişehir: 1988, s. 5.

Sanat bir toplumun ortak kültürel değerlerini yansıtabil-  
mekte, işlevsel olarak toplumun değerlerini vurgulayabil-  
mektedir. Sanat, özünde bireysel yaratıcılığın ve psikolojik an-  
latımcılığın bir ürünüdür. Diğer insanlara ve genel olarak  
topluma iletilmesi gerekir. Ancak bu iletme-iletişim boyutu sa-  
nat dalının niteliğine göre değişik iletişimsel özellikler göstere-  
bilir.

Sanatlar içinde toplumsal olma niteliği en yoğun olan tiyat-  
ro sanatının iletişimsel özellikleri ve niteliği, daha sonraki bö-  
lümelerde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

## B. SANAT VE İLETİŞİM İLİŞKİSİ

İletişim kavramı, birinci bölümde, insanlar arasında duygu,  
düşüncelerin akışı ve anlamları ortak kılma süreci olarak tanım-  
lanmıştır. İletişim bağlamında sanatın amacı ise; kendimizce gü-  
zel olduğuna inandığımız beğenilerimizin, istemlerimizin, duyuş  
ve düşüncelerimizin ürünleri olan yaratı ve gösterimlerin diğer  
kişilere iletilmesi olarak tanımlanabilir<sup>38</sup>.

Ancak iletişim kavramında özel bir beceri ve sanat sayıl-  
ması, bu nedenle de bir çalışma alanı olarak kabul edilmesi An-  
tik çağlara kadar uzanmaktadır. Aristo retorik kavramını, bir  
konuşmacının, bir hatibin, bir konuşmada dinleyicilere sunacağı  
tartışmanın oluşturulması ya da biçimlendirilmesi olarak tanım-  
lamıştır. Aristo'nun yaklaşımı şu biçimde şemalaştırılabilir:

<sup>38</sup> A.g.k., s. 3.

## KONUŐMACI\_\_\_KONU (TARTIŞMA)\_\_\_ DİNLEYİCİLER

Bu klasik bakıőta iletişim; inandırıcı olma sanatı anlamı taşımaktadır. Bu bakıőta konuşmacının iletilerini, alıcılarda istediği tepileri yaratmak üzere becerisini ortaya koyması söz konusudur. İletişimin sanatsal niteliği ise bu noktada; ikna edici ve güzel olma niteliklerinde ortaya çıkmaktadır.

Tüm yaşantısı boyunca sürekli bir arayıŐ içinde bulunan insan; duyuş, düşünüş ve yaratılarını diğer kişilere iletme gereksinimi duymuŐtur. Bu iletimin kaynağında ise; bir iç oluŐumun dışa aktarılması, istemi vardır. İnsan bunu ortaya koyarken de ilgilendiği sanatın türüne göre, sesler, renkler, çizgiler, sözler vb. araçları kullanır.

İletişim, bütün sanat dallarının temelinde varolan bir kavramdır. Yani her sanat, yaratıcısının bir iç hesaplaŐmasının sonuçlarının kendi dışındaki insanlara aktarılması ve bu hesaplaŐmaya diğer insanları da katmasıdır.

Sanatın her dalında iletişim kavramı mutlaka vardır. Bu açıdan iletişim ve sanat kavramlarının yanyana getirilmesi yadırganabilir. Ancak ne var ki, her iki kavramın da çok yönlü olması, karmaşık süreç ve yapıları kapsamalarından kaynaklanmaktadır<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> İNAL CEM AŞKUN, "Yerel Kùltürün İletişim Sanatı Olarak Tiyatro ve Eskişehir Ölçeğinde Bir Oyun Denemesi: Köprübaşı 1990", KURGU, S.8, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakùltesi Yayınları, No. 211, Eskişehir: 1990, s. 8.

Sanat yapıtı ve insana ilişkin bilimlerden birisi olan İletişim Bilimi arasındaki ilişki henüz yanıtı tam olarak verilmemiş olup böyle bir sorunun labirentleri arasında dolaşıp durmaktadır. Bu bağlamda, sanat yapıtı ve iletişim arasında henüz açıkça belirlenmeyen bir esrar yumağı söz konusudur<sup>40</sup>. Bu durumun temel nedeni de sanat yapıtının nesnel ve somut göstergelerinin yanısıra, somut göstergelere dayanmayan bireysel iletişimin olmasıdır. Böylece, iletilebilirlik alanının özgünlüğünü ortaya koyar. Tüm sanatların iletişim boyutunu, kaynak-ileti ve alıcıyı aynı düzlemde eşitleyen klasik bir iletişim kuramı açısından ancak ortaya koymak olasıdır. Çünkü, sanat yapıtının nesnel ve somut göstergeleri ile asıl iletişiminin konusu olan öznel göstergeleri aynı okuma yasalarına bağlı değildir<sup>41</sup>.

Sanat ve iletişim kavramları arasındaki bu karmaşık ilişkiyi ortaya koyarak bir sanatsal iletişim çözümlemesi yapmak olasıdır. Bu çözümlemede ise temel hareket noktası iletişim kavramıdır. İletişim tanımlarından biri de iletişimin bir bilgi aktarımı olduğu noktasındadır.

Bilgi kavramının iki çeşidi vardır. Bilgi ya sezgilere dayalıdır ya da mantığa. Bu nedenle ya imgelem ile elde edilir ya da akıl ile. Bu genel nitelikli ayırım da görüldüğü gibi, imgelem ile elde edilen, sezgisel olan ve tikel nitelikli olan bilgi, sanata özgü bilgidir<sup>42</sup>.

<sup>40</sup> ÖZKÖK, s. 230.

<sup>41</sup> s. 231.

<sup>42</sup> BERNA MORAN, *Edebiyat Kuramları ve Eleştiri*, Cem Yayınevi, İstanbul: 1981, s. 89.

Bir sanatsal iletişim sürecinde iletilen bilginin, sanatsal ve bilimsel nitelikler taşıması ve bunlardan hangisinin daha önemli ve belirleyici olduğu konusu tüm sanat tarihi boyunca düşünürlerin üzerinde yoğunlaştığı bir konu olmuştur. Bu konu üzerindeki temel belirleyici ise düşünürlerin etkisi altında kaldığı ahlaki, felsefi ve toplumsal düşünceleri olmuştur.

Bir sanatsal iletişimde söz konusu olan bilginin temelde sezgiye dayalı ve duygusal olduğunu ortaya koyanlar sanatı; sanatçının daha önce yaşamış olduğu bir duyguyu, hareketler, çizgiler, renkler, sesler ya da sözcüklerde dile gelmiş biçimlerle başkalarında da uyandırmak, aynı duyguyu onlara da yaşatmaktır. Bu tür düşünenler için sanat yapıtında dile getirilen duygunun başkalarına iletilmesi, ulaştırılması, buluşması vazgeçilmez bir ölçüttür<sup>43</sup>. Bu bağlamda da bir sanat yapıtının etkililiği şu koşullara bağlıdır<sup>44</sup>.

- İletilen duygunun kişiye özgünlüğünün azlığı ya da çokluğu,
- Bu duygunun iletilişinin az ya da çok açık oluşu,
- Sanatçının içtenliği yani ilettiği duyguyu az ya da çok içinde duyusudur.

Ancak sanatsal iletişimin kaynağında yalnızca duygu iletişimi olmadığını savunanlara göre ise; “ madem ki sanatın özü kendi duygularımızın bilincine varma eylemidir, o halde aklın

<sup>43</sup> MEHMET H.DOĞAN, *Estetik*, Gerçek Yayınevi, İstanbul: 1975, s. 247.

<sup>44</sup> s. 247-248.



eylemi sonucu meydana gelmiş hiçbir şey sanatın konusu olamaz” denmesi gerekiyor. Ne var ki duygu yalnız psişik yaşantıya ilişkin değildir. Bazıları psişik yaşantıya ait, bazıları da aklın eylemine aittir<sup>45</sup>.

Bu bağlamda da algılanan renkler, kokular, biçimler bir duygu yükü taşırlar. Ancak bu duyumların taşıdığı duygu, hamdır. Bunların üzerine eğilen sanatçı, bunların bilincine vararak, duyumdan bir üst basamağa geçer<sup>46</sup>.

Sanatsal iletişimde söz konusu olan bilgi, bilim ve felsefede olduğu gibi, doğrudan doğruya kavramlarla çalışmaz. Doğaldır ki şiirde, romanda, oyunda kavramlar, genel yargılar, fikirler bulunur. Sanatçı bunları kullanır. Ancak bunlar söz konusu yapının içinde dönüşürler ve duygu dünyasında eriyerek duygu anlatımı olan yapının birer parçası haline alırlar<sup>47</sup>. Bu açıklamalar ise, yinede bir sanatsal iletişimde duygunun önemini ortaya koyması açısından ilgi çekicidir.

Daha önce belirtildiği gibi iletişim insanlar arasında duygusal ve düşünsel nitelikli bilgilerin aktarımı ve ortak anlam yaratma eylemidir. Sanat ise durumları, hareketleri yapıp etmeleri, karakterleri yaşamda karşılaştığımız ya da karşılaşılabileceğimiz biçimde gösterir. Örneğin, bir sahne oyunu herşeyi somut olarak gözlerimizin önüne serer. Biz bu sahnede kıskanç-

---

<sup>45</sup> MORAN, s. 90.

<sup>46</sup> s. 90.

<sup>47</sup> s. 89.

lığı, sinsiliği, dürüst olan ve olmayanı, masum olanla suçlu olanı hareketlerde ve yapıp etmelerde görürüz. Fakat bu tür olguları biz, bilimsel bilgide bulamayız. Bilimsel bilgi aynı zamanda bir eğitim gerektirir. Sanatsal iletişimde söz konusu olan bilgi ise herkese seslenir. Özellikle tiyatro sanatında sözün ve hareketin dinamizminden-açıklayıcılığından yararlanarak hayatın çeşitli durumları, bilimsel bilgide olduğu gibi tanımlamaya gerek kalmadan sergilenebilir<sup>48</sup>.

Bir sanat yapıtı herşeyi algı alanında o kadar somut, o kadar açık betimlerki, sanat yapıtına karşı, izleyen, estetik bir tavır takınmak zorunda kalır. Bundan dolayı sanat yapıtlarının kendisine seslenemeyeceği bir insana rastlanamaz. Bunun içinde insanın özel bir eğitimden geçmesi gerekmez. Sanatın gösterdiği hareketler, yapıp etmeler, insan ilişkileri, kaderleri kendisinde yaşamıştır. Bu nedenle her insan sanatsal iletişimin kaçınılmaz etkileşim alanı içindedir.

### C. TİYATRO SANATINDA İLETİŞİM

Tiyatro sanatı da diğer sanat dalları gibi kendi içinde sırları ve gizemi olan bir sanat dalıdır. Estetik, açık ve seçik olmayan bu karmaşık durumu ortaya koymada bize yardımcı olacak bir sanat bilimidir. Tiyatroyu bir iletişim sanatı olarak çözümleyebilmenin sırları da bu karmaşıklık içindedir. Bir iletişim sanatı olarak tiyatroyu incelemek demek, taşıdığı bilginin

---

<sup>48</sup> TAKİYETTİN MENGÜŞOĞLU, *İnsan Felsefesi*, Remzi Kitabevi, İstanbul: 1988, s. 210.

ağırlıklı olarak sanatsal bilgi olması (açık ve seçik olmama, bulanık olma) nedeniyle ancak estetik iletişim boyutunda incelenebilir.

Tüm sanat yapıtlarında olduğu gibi ancak harekete ve söze dayanması nedeniyle tiyatro sanatında duygusal değerlerle düşünsel değerlerin birlikteliğini çok açık olarak gözlemek olasıdır.

Bir oyundaki duygusal değerler, seyirciye kahkahalar attığı gibi, onu göz yaşlarına da boğabilir. Bir oyundaki düşünsel değerler ise yeni yeni düşüncelerin doğmasına neden olur. Düşünsel değerler seyirci tarafından anlaşılması ve düşünülmesi gereken değerler olarak ortaya çıkarken, duygusal ve soyut değerler, seyirci tarafından algılanan ve hissedilen şeyler olarak görülür. Bunlar daha çok ayrıntıda bazen gizli, bazen belirgin olmayan biçimde varolurlar.

Bir oyunun ardındaki düşüncelere felsefi değerler de denilir. Duygusal değerler ise, oyun kişilerinin yaşamının seyirciyle özdeşleşmesiyle ortaya çıkan durumdur. Soyut değerler ise göze, kulağa ve akıla yönelimle ortaya çıkar<sup>49</sup>. Bu değerler bazı düşünürler tarafından şu biçimde de gruplandırılmaktadır.

- Semantik yan: anlatılan öykü savunulan düşünce, savunulan tez vb.
- Estetik yan: aktörlerin oyunu sözcük seçimi, iletişimsel sıcaklık vb.

<sup>49</sup> NUTKU, *Sahne Bilgisi 1*, İzlem Yayınevi, İstanbul: 1981.,s. 61-62.

Bu bağlamda da bir tiyatro oyununu başarılı ya da başarısız kılan yan, estetik yandır. Birçok kötü düşünceler iyi oyunlara, iyi düşünceler ise kötü oyunlara neden olabilmektedir. Ancak estetik yan olarak belirlenen öğeler, temelde duygulara yönelen, algı ile kavranabilen yandır. Bir tiyatro olayının iletişimsel başarısı, bu nesnel olmayan, somut göstergelere dayanmayan iletişimdir.

Bu nedenle çalışmanın bundan sonraki aşamalarında, tiyatroyu bir iletişim sanatı olarak çözümlenmeye, yukarıda sözü edilen duygusal değerler, başka deyişle estetik yan ve estetik iletişim boyutunda girilecektir.

Bir estetik fenomen ya da sanat yapıtı olarak tiyatronun iletişimsel anlamdaki bulanıklığı öncelikle dört temel öğenin incelenmesini gerektirir. Bunlar<sup>50</sup>:

- Estetik süje (yapıtla ilgi kuran-alıcı)
- Estetik obje (sanat yapıtı-kaynak)
- Estetik değer ya da güzel
- Estetik yargı

### **Estetik Süje-Estetik Obje**

İnsan bilinç sahibi bir varlık olarak kendisinin dışında bulunan nesnelere kavradığı gibi kendi varlığını da iç gözlemle, bir anlamda kendini tanıma eylemiyle kavrar. Bu kavrama temelde

---

<sup>50</sup> İSMAİL TUNALI, *Estetik*, Cem Yayınevi, İstanbul: 1979, s.26.

bir bilme eylemidir. Bilme olayında bu algılayan, kavrayan bilinç varlığına **ben** ya da **süje** (yapıtla ilgi kuran-alıcı) denir. Algılanan, kavranan varlığa da obje (sanat yapıtı-kaynak) denir<sup>51</sup>.

Bu bağlamda bir yanda kaynak durumundaki sanat yapıtı, diğer yanda bu yapıt ile ilişki içinde bulunan onu algılayan ve haz duyan alıcı durumundaki estetik süje bulunur.

Sanat yapıtıyla böyle bir estetik ilgi içine giren ilgili kişi, bir sanat yapıtını kavrarırken, ondan haz duyarken sanat yapıtı karşısında bir tavır almış olur. Çünkü, bir sanat yapıtını algılamak, onu kavramak, ondan haz almak, onun karşısında tavır almak anlamını taşır<sup>52</sup>. Söz konusu tavır alma ise, iletişim bilimi açısından bir iletişim sürecinin başlaması anlamına gelmektedir.

Örneğin, “Hamlet” tragedyası karşısında bir edebiyat tarihçisi, Hamlet ile Danimarka Prensi arasındaki ilgiye yönelebilir, bunu araştırmak ister. Bir başkası, Hamlet’in ahlaksal kişiliğine hayran olur, onunla ilgilenir. Bir başkası ise, tragedyaı seyretmek için seyreder, salt bir haz duymak için ona yönelir. Birinci tavır bilgisel-düşünsel bir tavır, ikincisi pratik-ahlaksal bir tavır, üçüncüsü ise salt estetik bir tavidir<sup>53</sup>.

Bir iletişim sanatı olarak tiyatrodaki takınılabilecek bu tavlardan birinci ve ikinci tavlilar, estetik tavrı destekleyerek tiyatro sanatında sanatsal iletişimi güçlendiren tavlilarlardır. Çünkü, ti-

<sup>51</sup> A.g.k., s.27.

<sup>52</sup> A.g.k.

<sup>53</sup> s.29.

yatro sanatının özünde yalnızca haz duymak değil düşünmek, yorumlamakta söz konusudur. Dolayısıyla tiyatro sanatı, iletişim sürecinde hem duygusal hem de akıl bilgisini, sanatla ilgi kuran **süje**'lere aktarabilir.

Bir tiyatro yapıtını hoşlanarak seyretmek, bir müziği zevkle dinlemek öncelikle duygusal nitelikler taşır. Duyular olmadan bu özelliklerin hiçbiri meydana gelmez. Tiyatro yapıtlarında temelde, görme ve işitme duyularına dayanan sanatsal iletişim yapıtlarıdır.

Kas hareketi duyusuda psikoloji bilimine göre estetik tavırda etkin bir görev alır<sup>54</sup>. Örneğin, bir estetik süje'nin bir tiyatro yapıtını izlerken oyunun kahramanıyla beraber bir olay karşısında hiddetlenerek yumruğunu sıkması "kinestetik" duyumlara bağlıdır.

Bir sanat yapıtına bir estetik tavır ile yönelirken, ilk planda onunla bir algı ilişkisine girilir. Günümüz psikoloji biliminde ruhsal yaşamın en temel ögesi olan algı, bir bütünün kavranması olarak nitelenir. Burada bütün deyince anlaşılması gerekli olan şey, duyularımızın sağladığı duyumların gösterdiği kompleks ve bu kompleks'in bellekte bir destek bulmasıdır<sup>55</sup>.

Algı nesnelere yalnızca gerçeklikler olarak değil aynı zamanda bir sempati ve antipati objesi olarak kavrar. Örneğin, yine bir tiyatro yapıtında bir odaya giriliyor. Odadaki insanların yüzünde

---

<sup>54</sup> A.g.k., s.49.

<sup>55</sup> s.43.

yoksulluk ve zenginlik görülmektedir. Yüzlerdeki çizgilerle onların ruhsal yaşamları, karakteri ve alın yazısı hakkında doğrudan doğruya bir şeyler öğrenilmektedir

Bu durum; bugünde yaşamı, insanları sadece duyulu algıyla değil, aynı zamanda duygusal algıyla kavrandığını ve anlamlandırıldığını göstermektedir. Yüzlerdeki çizgiler duygusal algı ile kavranırken, çekilen acı ve sıkıntı, mimiklerle gerçeği aşan şeye yönelir. Bu iki tür algının birlikteliği ise, estetik algıyı ortaya koyar.

Duygular insanın en temel ruhsal etkinlikleridir. İnsanlar algıladıkları sanat yapıtlarına bir duygu niteliği katarlar. Bu da gerçek yaşamın duygu ile yüklü olduğunu gösterir. Bu yaşam içinde karşılaşılan olaylar karşısında duyulan korku, acıma, nefret gibi duygularda gerçekleştirirler.

Sahne izlenen bir oyunda görülenlerin gerçek olmadıkları, gerçek yaşamın görünüşleri olduğu bilinir. Sahnedeki Hamlet, gerçek Danimarka Prensi Hamlet değildir. Onların sadece bir görünüşleridir. Ama izleyenler onları, bu görünüşleri gerçekmiş gibi kabul ederler. İşte buradan estetik duyguların niteliği ortaya çıkar. Sahnedeki kahramanlar gerçek olmadığı bilirse bile onlardan, bu oyunlardan hoşlanırlar. Bu gerçek olmayan kahramanları izlerken duyulan duygular; örneğin acı ve üzüntü duyguları, tıpkı gerçek yaşamda duyulan duygular gibi gerçektir<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> A.g.k., s.48

Gündelik yaşamda insanlar, nesnelere özel bir duygu ilgisi ilişkisine girerler. Bu süreç nesnelere insanlar arasında, nesnelere duygusalılık içinde kavrama yani özdeşleşme olayını ortaya çıkarır. Ama nesnelere kavranılan nesnenin kendisi değil, nesnelere insanların yüklediği kendi duygularıdır. Aslında bu duygular azgınlık, coşkunluk, şirinlik vb. izleyenlerin ruhsal yaşamlarının nitelikleridir<sup>57</sup>.

### Estetik Değer-Estetik Yargı

Bir estetik varlığı (sanat yapıtını-tiyatro yapıtını) sadece süje ve obje elemanları belirlemez. Onu meydana getiren bir varlık ta estetik değer ya da güzeldir. Her estetik süje bir estetik obje ile yalnız ilgi kurmakla kalmaz bu obje'ye güzel, yüce, trajik, komik gibi değerler yükler. Bu değerler ise, estetik objede beğeni gibi estetik bir yargı sonucunu doğurur. Bu bağlamda sanat yapıtı ve izleyen kitle arasında bir iletişim çözümü ortaya çıkıyor.

Her sanatın yaratılmasında üç temel aşama vardır. Bunlar yaşantı, bu yaşantının iletilmesi ve bunun başkaları tarafından algılanmasıdır. Sanatçının yaşantısı bir imge, bir düşünce, bir duygu, bir eylem ya da bunların tümü olabilir<sup>58</sup>. Bu iletişim ilişkisinin öğelerinin açıklanması gereklidir. Yukarıda bir yanda sanatçının olduğu belirtildi. Sanatçı ozan, ressam, müzisyen olmasına karşın birbirinden ayrı yapıtlar ortaya koyar. Her sanatçı bunu yaparken, sanatının türüne göre bir takım dilsel, biçimsel işaretler kullanır. Örneğin; sanatçı bir ozansa kendi dağarcığında

<sup>57</sup> A.g.k., s.51

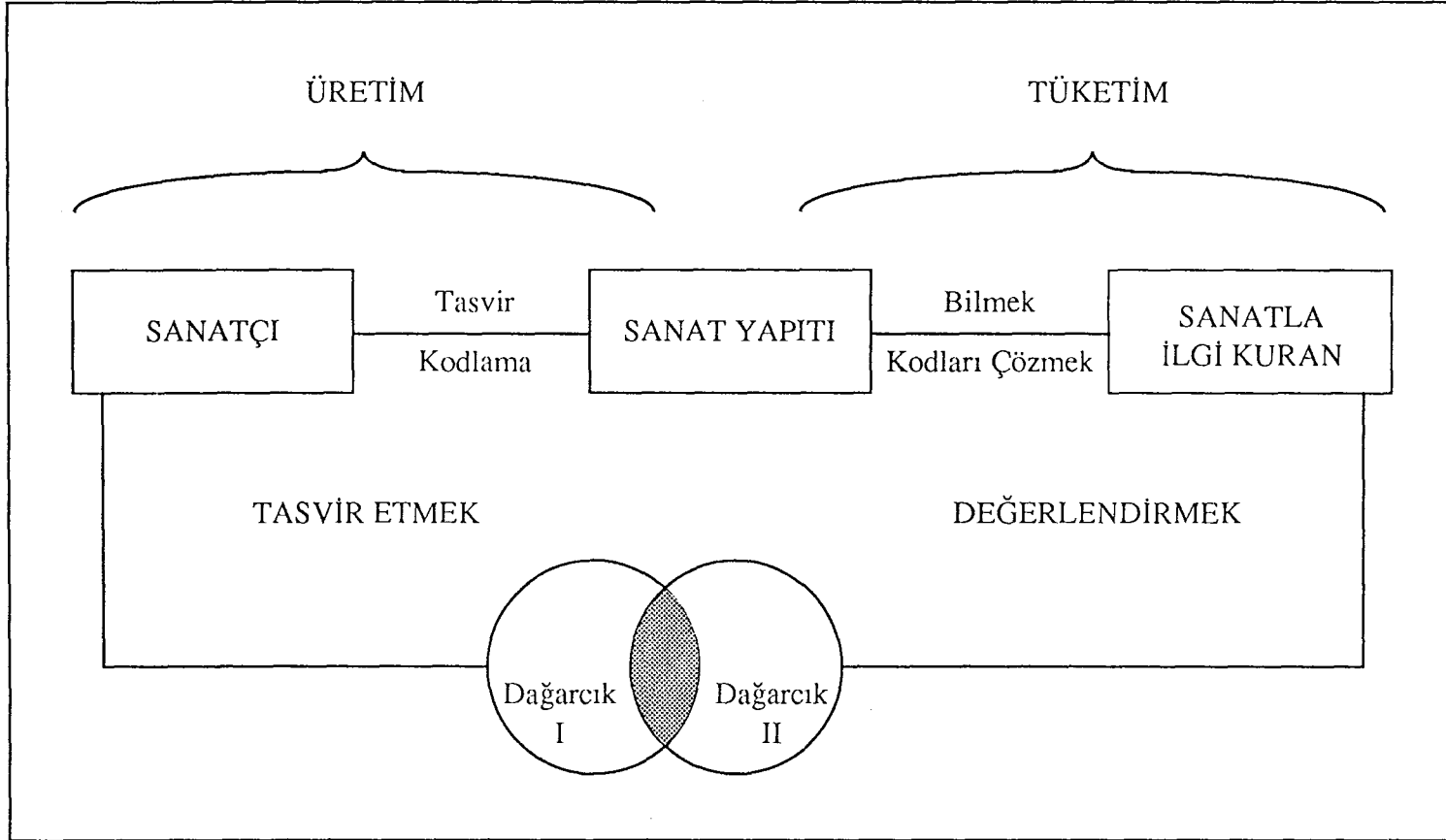
<sup>58</sup> ÖZDEMİR NUTKU, *Dram Sanatı*, Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları, İzmir: 1983, s.1



bulunan sinyaller (burada sözcükler) arasında kod denilen belli kurallara göre seçim yaparak iletisini yapıtına koyar. Bunu da dil, figür, renk vb. gibi belli bir iletim aracılığıyla yapar ki buna kanal adı verilir. Sanatçı bunu yaparken, bu iletiyi gönderirken, bunun bir alıcı tarafından alınacağını bilir. Buna göre bu iletişimin diğer ucunda bir alıcı bulunur. Alıcı tek tek süjeler ya da bir toplumsal kitledir. Bu alıcıların bu iletiyi alabilmesi için, iletinin öğelerini kendi dağarcığında tanıması, onların kendi dağarcığında bulunması gerekir. Ayrıca aynı işaret ve kod'lara sahip olmalıdır. Böyle bir uyum sağlandıktan sonra alıcı, gelen iletinin öğelerini algı ya da bir biçim içinde düzenler. Ancak alıcı ve kaynak arasında böyle bir kod, kanal ve dağarcık ortaklığı bulunursa, bir iletişim ortaya çıkabilir.

Bilgi (informasyon) estetiği, bilgi (information) kavramını semantik ve estetik olmak üzere ikiye böler. Eğer ileti mantıksal yapıda ve belli bir ereği içeriyorsa, o zaman bu ileti, semantiktir. Böyle bir ileti başkasına aktarılabilir, başka bir dile de çevrilebilir. Buna karşılık ileti duygusal, içsel yaşantıları içeriyorsa, o zaman bu estetik nitelikte bir ileti olur. Örneğin; bir tiyatro yapıtında içerik, eylem ve öykü semantik bilgiye girer, aynı şekilde gramatik yapılar ve mantıksal belirlemeler de. Oyuncuların oyunu, seslerinin sıcaklığı, rejinin ifade ve zenginliği de estetik bilgiye girer. Bu iki bilgi, maddi olarak birbirine bağlı olmakla beraber, onlar birbirinden bağımsız kurallara bağlıdır. Semantik bilgi insanın tinsel-kültürel varlığına yönelir. Estetik bilgi ise, kesin değildir. Alıcı için çok özel ve değişkendir. Bu estetik bilgide kaynak ile alıcı arasındaki iletişim, ŞEKİL-1'de gösterilmektedir<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> TUNALI, s.114



ŞEKİL-1: Estetik İletişim

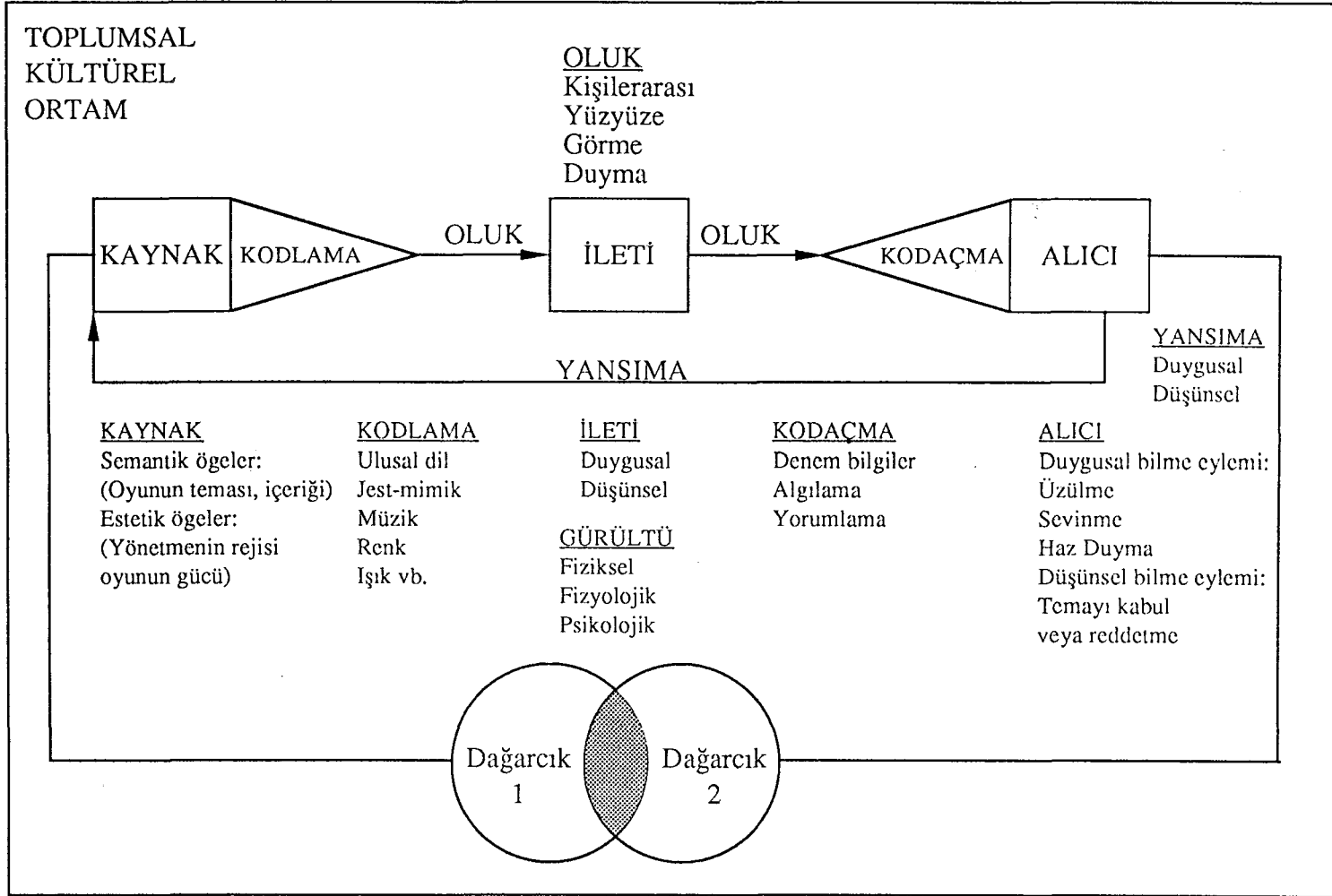
Yukarıdaki çizimde, Dağarcık 1 ve Dağarcık 2'nin kesişmesiyle ortaya çıkan taralı alan, estetik alanındaki kaynak (sanatçı) ile alıcı (seyirci) arasındaki estetik iletişimi gösterir. Bu taralı alanın büyüklüğünde eğitimin ve toplumsal kültürün (çevrenin) önemi büyüktür. Başka deyişle, okur yazar olmayan bir insanın dağarcığı ne kadar yoksulsa, aydın bir insanın dağarcığı o kadar zengindir.

Bir iletişim sanatı olarak tiyatronun iletişimsel çözümlemesi ayrıntılı olarak ŞEKİL-2'de gösterilmektedir. ŞEKİL-2'de belirtildiği gibi, tiyatrodaki iletişim süreci temelde semantik ve estetik niteliklidir. Başka deyişle, iletişim düşünsel ve duygusal nitelikli bilgi aktarımının birlikte ve iç içe geçtiği bir durumda ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda iletişimi oluşturan öğeler (kaynak, kodlama-kodaçma, oluk, ileti, alıcı, yansıma, iletişim becerisi ve gürültü) tiyatro sanatı açısından irdelenebilir.

**Tiyatroda kaynak:** Tiyatro sanatı temelde bir canlandırma, eylem sanatıdır. Yazılı olan metnin dışında, sahnede tiyatro sanatının gerekleri (reji, teknik olanaklar, mekan) ışığında sahnelenmesi gerekir. Bu anlamda da tiyatrodaki kaynak sadece yazılmış olan metin değil, metnin sahnede rejisiyle birlikte, yani sahnelenmiş halidir.

Tiyatro metni genellikle öyküyü-içeriği ortaya koyarken (semantik yan), oyuncunun bu sözlere bir can, bir ruh kazandırması ise yani duygusal katkısıyla da estetik yan ortaya çıkar.



ŞEKİL-2: Tiyatroda İletişim Süreci ve Öğeleri

Böylece tiyatrodaki kaynak yazılmış olan öyküyle beraber, rejî ve oyuncunun oyun gücü, diğeri tiyatro olanaklarının (mimik, dans, ışık, efekt) toplamıyla ifade edilir.

**Tiyatroda kodlama-kodaçma:** İletişim bilminde kodlama bir bilginin, düşüncenin, duygunun ya da kanının iletme uygun ve hazır bir ileti biçimine dönüştürülmesi olarak, daha önceki bölümlerde aktarılmıştı.

Tiyatroda da kaynak tarafından ortaya konan kodlama işlemi, öncelikle ilgili toplumsal ve kültürel ortamda etkin olan ulusal dil tarafından yerine getirilir.

Ulusal dil, tiyatrodaki özellikle oyunun teması, içeriği ve özüne ilişkin semantik öğelerin alıcıya (seyirciye) iletilmesi sırasında etkili olur. Ancak tiyatro sanatının bir canlandırma olması nedeniyle kendine özgü kuralları ve teknikleri vardır. Düşünsel nitelikli bir çok aktarım dil ile gerçekleştirilirken, duygusal nitelikli bir çok iletilerin (estetik öğeler) aktarılmasında sanatçıların jest ve mimikleri, kullanılan müziğin niteliği, sahnede egemen olan renkler ve ışıklar belirleyici olabilir.

Ancak tiyatro sanatında söz konusu semantik ve estetik öğelerin kodlanması işlemi, eşzamanlılık gösterir.

Tiyatro sanatında da kodaçma işlemi ise alıcı tarafından yerine getirilir. Kaynak niteliğindeki oyunun sahnelenmesi sırasında alıcıya (seyirciye) iletilen duygusal ve düşünsel nitelikli

iletiler, seyirciler tarafından algılanır ve yorumlanır. Seyircinin kültürel düzeyi, deneyim birikimi, özcesi dağarcığının kapasitesi oranında bu algılama ve yorumlama olguları gelişmişlik ya da sınırlılık gösterebilir. Bu noktada da iletişim becerisinin gelişmiş ya da gelişmemiş olması durumu ortaya çıkar. Örneğin, ulusal dil dışında her hangi bir yabancı dille bir oyun oynanması durumunda, oyunun içeriğine ilişkin semantik öğelerin iletilmesi konusunda iletişim becerisi zayıf bir durum ortaya çıkar. Ancak, yine söz konusu olan oyunda duygusal iletiler, yabancı oyuncular tarafından aktarılmasına karşın çok başarılı olabilir. Bu noktada da estetik öğelerin kodlanmasında ve kodların seyirci tarafından açılmasında, bir iletişim becerisinden-başarısından söz edilebilir.

**Tiyatroda oluk:** Tiyatrodaki iletişim süreci içinde oluk kavramı, düşünsel ve duygusal nitelikli iletilerin iletilmesini kapsar. Tiyatrolar bu iletişim sırasında, bir iletişim aracı ve yöntemi olarak kişilerarası iletişimi kullanır. Tiyatro temelde, oyuncu-seyirci arasında kurulan etkileşim ve iletişim ile varolan bir sanattır.

Tiyatro sanatı bu iletişim sürecinde kişilerarası ve yüzyüze bir iletişim kurarak, seyircilerin görme ve duyma organlarına yönelir. Ancak hissetme duyusununda önemi, tiyatro sanatının estetik boyutunda belirleyicidir.

**Tiyatroda ileti:** Tiyatroda gerçekleşen iletişim sürecinde ileti, kaynaktan (sahnelenen oyundan) alıcıya (seyirciye) gönderilen bir düşünce, duygu, kanı ya da bilgiler toplamıdır. Yuka-

rıda da belirtildiği gibi tiyatrodaki kaynak durumundaki sahnelenen oyunda iletiler, tiyatro sanatının niteliğinden gelen kendine özgü kodlama yöntemleriyle kodlanmış olarak iletilir.

**Tiyatroda alıcı:** Tiyatroda kaynak tarafından kodlanan her türlü bilgiler alıcı (seyirci) tarafından alınır. Kaynaktan gönderilen iletiler sonucunda ise seyirci durumundaki alıcılar, duygusal ya da düşünsel bir bilme eylemini gerçekleştirirler. Duygusal bağlamdaki bilme eylemi üzülme, sevinme, haz duyma vb. duygusal biçimlerde olur. Sahnedeki sanatıyla birlikte üzülür, onunla birlikte sevinir, oyuncuyla ve oyunla özdeşleşir.

Düşünsel bağlamda ise, oyunun özündeki (konu-içerik) temayı benimser ya da reddeder. Daha öncede belirtildiği gibi, alıcının kültürel ve biyolojik gelişmişliği, gönderilen kodları açıklamada en önemli belirleyicidir.

**Tiyatroda yansıma:** Tiyatroda oyunun izleyen seyirci, oyunun ilettiklerine duygusal ve düşünsel nitelikli yansımalar, olumlu-olumsuz tepkiler verir. Konuyu benimser ya da reddeder. Oyuncuları ve oyunu beğenir ya da beğenmez, alkışlar ya da alkışlamaz. Tüm bu belirtiler genel olarak bir yansımadır.

Ayrıca tiyatrolarda iletişim sürecinin sağlıklı olup olmamasını belirleyen diğer bir etkende gürültü kavramıdır. Tiyatro salonundaki olumsuz fiziksel koşullar, seyircinin psikolojik ya da ekonomik sıkıntıları, iletişimin sağlıklı kurulmasını engelleyen, gürültü olarak nitelenebilen durumlardır.

### 3. TOPLUMSAL KÜLTÜR İÇİNDE TİYATRONUN YERİ VE İŞLEVLERİ

Her toplumsal-kültürel kavramda olduğu gibi, tiyatro kavramı da içinde bulunduğu toplumun işleyişinden ve kültürel ortamından etkilenir. Zaten toplum olgusu özünde kültür olgusundan ayrı düşünülemez. Başka deyişle, kültür kavramı toplumun toprağıdır. Toprağın yapısı, özellikleri, büyüklüğü nasıl üzerinde yürütülecek tarımsal eylemleri belirleyici ise, kültür de üstündeki toplumsal yaşamı çok boyutlu olarak etkiler ve ona yön verir<sup>60</sup>.

Bir toplumda belirleyici toplumsal-kültürel değerler, söz konusu toplumun tiyatrosunun da niteliğini belirler. Buna karşılık tiyatro sanatı da, özünde bir toplum sanatı olması nedeniyle de yukarıda söz edilen değerleri etkiler.

Tiyatronun antik ve orta çağların siyasal ve dinsel yaşamına etkisi, araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. Tiyatro sana-

---

<sup>60</sup> AŞKUN, “Yerel Kültürün İletişim Sanatı Olarak Tiyatro .....", s. 1.



tının Avrupa'daki reformlar sırasında dinsel ve siyasal gücü de yine bilinmektedir. Özellikle Barok çağ devlerinin siyasal güç temsilcisi Cezvitlerde insan ruhunu istemek için bir dinsel araç, yine Barok ve Aydınlanma çağlarının eğitim aracı, Fransız burjuva devriminde bu devrimin sonucu on sekizinci yüzyıldan yirminci yüzyıla değin, diktatörlüğe karşı olan tüm savaşlarda toplumsal ve siyasal tartışmalarda, toplumu biçimlendiren bir güç olarak ortaya çıkar<sup>61</sup>.

Tiyatro tüm sanatlar içinde toplum ögesi ağır basan, içinde yaşadığı topluma yakın olan ve toplumu yalnız genel eğilimleri ile değil, ayrıntılı gerçekleri ile yansıtan bir sanat dalıdır<sup>62</sup>. Tiyatro bu yansıtmayı, tiyatro sanatının özünden gelen iki öge ile gerçekleştirir. Bunlar tiyatronun büyüğü yanı açımlarsak; insan yaşamının evrensel değerlerini ve varoluş nedenlerini araştıran yanıdır. Bu birinci yöneliştir. Buna aynı zamanda **evrensel öz** de denilebilir. İkinci yöneliş; anlatım biçimini düzenleyen, düşünce açısını saptayan ve güncel bir sorunu yansıtan konu yanıdır. Buna da **tarihsel öz** denilebilir<sup>63</sup>.

Bu bağlamda tiyatro sanatının toplumu etkileyebilirliğinin kaynağında bireyi ayrıntılı olarak açımlayabilmesi, onu kendi içinde derinlemesine çözümleyebilmesinin yanı sıra (evrensel öz), güncel olma niteliği içinde, topluca yaşayan insanı, diğer insanlarla ve toplumsal yapıyı oluşturan kurumlar ve değerlerle etkileşim bağlamında inceleyebilmesinde (tarihsel öz) yatar.

<sup>61</sup> NUTKU, *Sahne...*, s. 32.

<sup>62</sup> SEVDA ŞENER, *Çağdaş Türk Tiyatrosunda Ahlak Ekonomi Kültür Sorunları*, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Yayınları No: 208, Ankara: 1971, s. 7.

<sup>63</sup> NUTKU, s. 34.

Tiyatro sanatı insanın düşünsel, siyasal, toplumsal ve kültürel çabaları üzerinde incelemeye girerek insanı ve yaşamını tarih boyunca ortaya çıkan değişkenliği, gelecekteki olasılığı içinde göstererek eleştiriye girer.

Ancak tiyatronun tarihsel öz boyutu, bireyin her yönüyle açılanması demek olan evrensel öz boyutuyla bütünleşmedikçe sanat olma özelliğine ulaşamaz. O halde tiyatro sanatı, bir toplumu oluşturan bireylere; duygu, düşünce, anlayış, beğeni boyutlarıyla yaklaşırken, düzenlenmiş insan ilişkileri anlamı taşıyan üretim, din, ahlak, siyaset vb. toplumsal yapı değerleriyle toplumsal kültüre yönelir. Bu bağlamda da tiyatro sanatı, yöneldiği toplumla ortak değerlerde birleşmek zorunda olan bir sanattır. Tiyatro sanatı toplumun genel eğilimini verebileceği, varolan kültür düzeyine sadık kalabileceği gibi, söz konusu değerleri eleştirerek, yerine olması gerekenleri de önerebilir. Tiyatro sanatı, içinde bulunduğu toplumun geleneksel değerlerine katıldığı anda da, söz konusu değerlere karşı çıktığı anda da içinde yaşadığı toplumun sözcülüğünü yapmaktadır<sup>64</sup>.

Birbirinden ayrılması olanaklı olmayan toplumsal yapı ve kültürel yapı, başka deyişle insan ilişkileri ile, insanların kullandıkları araçlar ile değerleri, kuralları, anlamları, bir arada sosyo-kültürel yapıyı, ya da sosyo kültürel olayları meydana getirirler<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> ŞENER, s. 8.

<sup>65</sup> EMRE KONGAR, *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Bilgi Yayınevi, İstanbul: 1979, s.34.

Toplum sosyo-kültürel bir olay olarak tanımlandığında toplum; belli anlam, değer ve kurallara sahip olan, belli bir çevrede bu anlam, değer ve kuralları yaptıkları etkileşimlerde kullanan bilinçli kişi ve gruplardan meydana gelir.

Böylece toplum manevi kültür (anımlar, değerler, kurallar), maddi kültür ve toplumsal ilişkiler bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda da toplumsal ve kültürel ilişkilerin bütünlüğü, topluma sosyo-kültürel niteliğini kazandırır<sup>66</sup>. Tiyatronun toplumsal-kültürel bir kurum niteliği taşıması, onun aynı zamanda ekonomik boyutunda ortaya koyar. Günümüzde tiyatrolar bilet ederinden salonun niteliğine, yazarın düşüncelerinden oyuncunun rolünü oynamasına kadar değişik etkenlerin etkisi altındadır. Bu bağlamda tiyatronun sosyo-kültürel boyutu Şekil-3'teki çizimle gösterilebilir<sup>67</sup>.

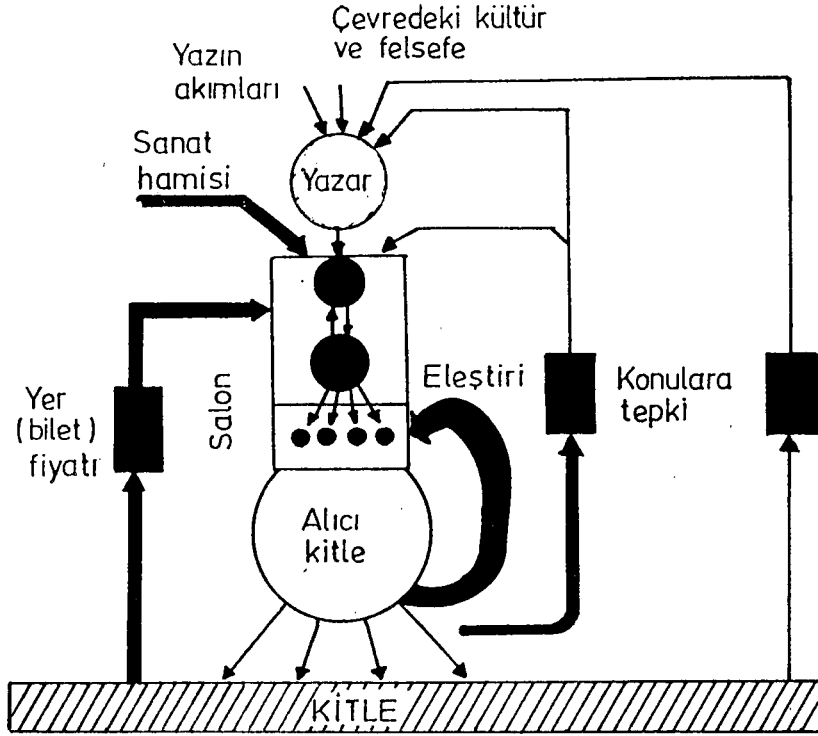
Çizimde ortaya konulduğu gibi, temelde bir yaratma süreci olan tiyatronun, toplumsal ve kültürel boyutunda etkili olan öğeler şöyle belirlenebilir<sup>68</sup>:

- Sürekliliğin ifadesi olarak gelenek: bir tiyatro oyunu sınırlı saat sürdüğünden, zorunlu olarak gerçek zamanın bozuk bir biçimini sunar.

<sup>66</sup> A.g.k., s. 37.

<sup>67</sup> ABRAHAM A.MOLES, *Kültürün Toplumsal Dinamiği*, Çev: NURİ BİLGİN, Ege Üni. Edebiyat Fak. Yayınları No: 21, İzmir: 1983, s. 191.

<sup>68</sup> s. 189.



**ŞEKİL-3: Tiyatronun Sosyo-Kültürel Boyutu**

- Bireyle bağlantılı bir sosyal çevre,
- Yazarı koşullandıran ve esinlendiren olaylar,
- Yazar ve yönetmenin geçmişiyle ilgili felsefi bir tutum,
- Mali kaynaklar: oyunun gerçekleştirilmesi düzeyinde yapıt ile diğer bazı yapıtları birbirine bağlar, zira genellikle, kazanılan paraların bir başka oyuna yatırımı sözkonusudur,
- Yer fiyatı: tiyatro temsili ile potansiyel tüketiciler kitlesi arasındaki bağlantıya ilişkin standartlaştırılmış bir değerdir.

**II. KÜLTÜREL İLETİŞİM KURUMU  
OLARAK TİYATRO**

## 4. TİYATRONUN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ

### A. TİYATRONUN TANIMI

İnsanoğlu varoluşundan bu yana, s¼rekli bir toplumsal evrim s¼recini yaşamaktadır. Bu evrim ve gelişme s¼reci boyunca insan, öncelikle doğaya karşı bir varoluş ve bağımsızlık m¼cadelesi verirken, bir yandan da daha **iyi**, daha **g¼zel** ve daha **doğru** kavramlarıyla insan olmanın bir gereği olarak yakından ilgilenmiŐtir. Doğaya karşı y¼r¼t¼len varoluş savaşı-mından, bilim ve teknolojinin yardımıyla yenkiye ¼ıkarken, daha g¼zel bir d¼nyanın kurulması ve bireyin kendini ger¼ekleŐtirmesi ¼abalarında da insanoğluna bilimin yanısıra, sanatsal etkinlikler yardımcı olmuştur.

İnsanlık k¼lt¼r¼n¼n temel oğelerinden biri olan sanat, hem k¼lt¼rel yapıya bağlı olarak geliŐmekte, hem de toplumsal-k¼lt¼rel oluŐuma katkıda bulunmaktadır<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> İBRAHİM ARMAĞAN, *Sanat Toplumbilimi: Demokrasi K¼lt¼r¼ne Giriş*, İleri Kitabevi, İzmir: 1992, s. 22.

Sağlam bir toplumsal yapıya ulaşmanın çeşitli kuralları vardır. Bu hukuksal kurallardan ekonomik-ruhbilimsel vb. kurallara dek sayılabilir. Ancak tüm bu kuralların kaynağında, birlikte yaşayan insanların kültürel yaşamlarını sağlam temeller üzerine kurmuş olmaları yatar. Bu noktada da varolan kültürel birikimlerin paylaşılması, yeni birikimlerin yaratılması açısından ayrı bir önem taşır<sup>2</sup>. Tiyatro varolan kültürel birikimlerin kuşaktan kuşağa iletilmesinde, yeni değerlerin yaratılmasında ve iletilmesi aşamasında öncü bir görev yüklenmiştir.

Tiyatro gerek bir bilim gerekse bir sanat olarak, günlük yaşamda çok sık karşılaşılan bir kavramdır. Tiyatro bir sanat olarak, toplum ögesi bütün sanatlar içinde ağır basan bir sanat dalıdır. Bu nedenle tüm sosyal bilimler, tiyatro kavramıyla yakından ilgilenirler. Tiyatro kavramı Kültürel Antropolojiden Ruhbilime, Sosyolojiden Yönetim Bilimine ve İletişim Bilimine kadar birçok bilim dalının çalışma alanı içindedir.

Tiyatro kavramı günümüzde çok değişik şekillerde kullanılmaktadır. Önceleri izleyicilerin oturdukları yer için kullanılan bu genel kavram, daha sonraları gösterilerin izlendiği **mekan**, **sahne** ve **canlandırma sanatı** olarak kullanılmaya başlanmıştır<sup>3</sup>. Bu bağlamda;

---

<sup>2</sup> ÖZDEMİR NUTKU, *Sahne Bilgisi 1*, İzlem Yayınevi, İstanbul: 1982, s. 8.

<sup>3</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: *Ansiklopedik Kültür Sözlüğü*, Çev: AZİZ ÇALIŞLAR, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul: 1983, s. 420; AZİZ ÇALIŞLAR, *Gerçekçi Tiyatro Sözlüğü*, Kültür Yayınevi, İstanbul: 1978, s. 310-311.

- Tiyatro; bir **dram ve canlandırma sanatı** olup, sinema ve televizyondan ayrımı, bir eylemin izleyiciler önünde konuşma, mimik, jest, müzik, dans, giysi ve dansçılar vb. aracılığıyla doğrudan doğruya ve aynı anda ortaya konmasıdır.

- Tiyatro; oyun yazarı, besteci, koreograf, dramaturg, yönetmen, oyuncu, kostümcü, mask yapımcısı, şef ve müzisyen, teknisyen ve yardımcıları gibi, çok geniş bir **sanatçı gücünün toplamıdır**.

- Tiyatro; sahnenin yanısıra gardrop, prova salonu, iş atölyeleri vb.gerekli odaları, kasa, vestiyer, fuaye, büfe vb. izleyicilere ayrılan mekanları da bünyesine alan kültür, **tiyatro yapıları ve mekan** olarak, ansiklopedik düzeyde tanımlanabilir.

Ancak yapılan tüm tanımlamalarda tiyatro kavramı daha çok sanatsal boyutuyla ele alınmış, özellikle Yönetim Bilimi kapsamında, bir organizasyon-örgüt olarak, sınırlı şekilde ele alınmıştır.

Tiyatroyu bir organizasyon olarak inceleme çabalarına girmeden önce, tiyatro kavramının sanatsal, kültürel ve toplumsal boyutlarını ortaya koymak, tiyatro kavramını bir bütün olarak ve tarihsel bir bakış içinde ele almayı gerektirmektedir.



## B. TİYATRONUN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ

Günümüz uygar insanı kitap okur, resim yapar, tiyatroya gider. Özellikle karanlık bir salonun aydınlatılmış sahnesinde, karşısındaki gerçekliğin sahte, sadece bir oyun olduğunu bildiği halde, soluksuz kalarak kendisini kaptırdığı çok gözlenmiştir. Bütün bu sanatsal etkinliklere girmenin kaynağında insanın kendini aşmak istemesi, **tüm insan** olmak istemesi ve daha anlamlı bir dünyaya geçmek istemesi yatar. Bu bir anlamda bireyselliğini toplumsallaştırma arzusudur. Tüm sanatlarda olduğu gibi tiyatronun kaynağında da insan ögesi vardır. İnsan sanatsal yaratımın kaynağı olması nedeniyle evrensel bir nitelik taşır.

Herhangi bir tiyatro araştırmaları kitabı ele alındığında, “tiyatronun 5000 yılı” ya da “Antik Tiyatro” gibi kavramlarla karşılaşılır. Bu araştırmalar bilgi ve belgelere ulaşılabilirdiği sürece bilimseldirler. Ancak Fransa'nın güneyindeki bir mağara duvarında bulunan erkek geyik kılığına girmiş, maskeli büyücü resminin en aşağı on bin yıllık olduğu düşünülürse, tiyatro biliminin ve sanatının kaynağının çok eskilere dayandığı söylenebilir. Öyle ki “tiyatro ilk insanla beraber başlamıştır” bile denilebilir.

Böylesi bir önerme karanlık, belirsiz, kesinliği olmayan mitoslar, büyüler dünyası içinden tarih öncesi insanına uzanmaktadır. Gece ateşin çevresinde otururken av hayvanlarını çoğaltmak ya da ertesi gün çıkacakları avın iyi gitmesini sağlamak amacıyla bir çeşit büyü yapmayı düşünen, kalkıp avla-

nacak hayvanları taklit eden ilk insanın bu davranışıyla birlikte tiyatrodan başlamıştır denilebilir<sup>4</sup>.

Bu ilkel oyunlarda, oyuncular ile seyirci arasında bir sınır yoktur. Tam tersi oyuncular ve seyirciler arasında bir duygu, düşünce bütünleşmesi söz konusudur. Yine bu oyunlarda oyuncular önceleri ellerini çırparak, ayaklarını yere vurarak, ezgiler katarak insan olmanın farklılıklarını ortaya koymaktaydılar. Bu oyunlar belkide ilk insanın, kendi dışındaki doğal çevreye kafa tutuşlarında bir ifadesiydi.

İlkel insanın bu av oyunlarında tiyatronun üç temel ilkesi görülmektedir. Bunlar: **Taklit, eylem ve topluca katılma**dır. Avcı, avını avlamak için önce bir hayvan postuna bürünerek, o hayvanın ses ve hareketlerini **taklit ederek**, yakınına gider, onu öldürür. Sonra köyüne döner, nasıl avlandığını ötekilere anlatacak bir hareketler düzenine girerdi. Bu da **eylem**dir. Avcının (anlatıcının) sunum biçiminin izleyenlerde yarattığı coşku ile **topluca katılım** gerçekleşmiş ve duygusal bir bütünleşme sağlanmış olmaktadır<sup>5</sup>.

İlkel insanın benzetleme, özdeşleme, imge ve dil gücüyle, büyücülükle, toplu ritimle, devinimlerle doğayı evcilleştirme çabalarını komik bulmak yanlış olur. İlkel insanın, doğanın yasalarını daha yeni gözlemlemeye başladığı, nedenselliğini yeni bul-

<sup>4</sup> MEMET FUAT, *Tiyatro Tarihi*, Varlık Yayınları, İstanbul: 1984, s. 9.

<sup>5</sup> ÖZDEMİR NUTKU, *Dünya Tiyatrosu Tarihi 1*, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Yayınları No. 207, Ankara: 1971, s. 14.

duğu, toplumsal işaretlerde, sözcüklerden, kavramlardan, alışkanlıklardan bilinçli bir dünya kurmaya yönelmesi elbette sayısız yanlış sonuçları ortaya koyuyordu. Ancak ilkel insan, sanatı yaratmakla kendine gerçek bir güç buldu. Ava çıkmadan önceki çılgın dans, topluluğun kendine güvenini artırıyor, yüze sürülen savaş boyaları, atılan savaş çığlıkları savaşçıyı gerçekten daha kararlı yapıyor, düşmanını ürkütebiliyordu. Tehlikeli, anlaşılmaz, ürkütücü doğa karşısındaki güçsüz, ilkel insan, büyüden büyük destek görüyordu<sup>6</sup>.

Günümüzde de ilkel insan topluluklarının varlığı bilinmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalarda bu toplulukların da kendilerine özgü tiyatroları bulunduğunu ortaya koymaktadır. Tarihin karanlıklarına doğru inildikçe, büyü alanında, taklit alanında pekçok şeyin ufak tefek değişikliklerle günümüze kadar ulaşılabilirdiği anlaşılmaktadır. Demek ki çağdaş ilkel topluluklarda görülen tiyatro olgusu incelenerek, ilkel topluluklar ve tiyatroları hakkında bilgi edinilebilir<sup>7</sup>.

Tiyatronun doğuşu ve kaynağı konusunda temel iki görüş vardır. Bunlardan birincisi; tiyatronun kaynağının ilkel **dans** olduğu, ikincisi ise; tiyatronun **taklitten** doğduğunu söylemektedir<sup>8</sup>.

İlkel insan yiyeceğini, sığınacağı yeri sağladı mı, arkasından dans gelir. Dans coşku, sıkıntı ve heyecanların ilk ortaya konma

<sup>6</sup> ERNST FISHER, *Sanatın Gerekliliği*, Çev: CEVAT ÇAPAN, De Yayınları, İstanbul: 1968, s. 48-49.

<sup>7</sup> FUAT, s. 11.

<sup>8</sup> s. 12-14.

biçimidir. Hareketleri bir ölçüye bağlamak, dansa yönelmek isteğini ise doğanın etkilerinde aramak gerekir. Dalgalar belli aralarla gelir, güneş, ay belli aralarla doğup batar, yüreğin atışı belli aralarladır. Doğa ilkel insanı içten ve dıştan ölçülülüğe, ritme doğru çeker. Hareketlerle konuşmak, hareketlerle derdini anlatmak, en yüksek noktasına dans ile ulaşmaktadır.

Dans eden bir insanın çıkardığı sesler ellerin, ayakların ve vücudun ritmi, birlikte sözü ve şarkıyı doğurmuştur. Bunu izleyerek doğa ile yaptığı kavgasını anlatmak, neler yaptığını göstermek için dans ediyorsa, düşmanını nasıl gördüğünü, ona nasıl sokulduğunu, nasıl üstüne atıldığını, nasıl vuruştüğünü, nasıl öldürdüğünü dans ile anlatıyorsa ilkel insan artık tiyatroya başlamıştır denilebilir.

Tiyatronun temelde “taklit”ten doğduğunu savunan ikinci görüşe göre ise, taklit insanın çocukluğunda başlayan, doğadan gelme bir özelliğidir. Kendi dışındaki canlılara karşı üstünlüklerinden biri de budur. Taklidin insanlarda bir “içgüdü” olduğunda bazı ruhbilimlerce ortaya koyulmaktadır. Taklidin diğer bir doğasal özelliği de izleyenlere bir tat vermesidir. İnsan doğada ve kültürel çevresinde gördüğü insanların hayvanların hareketlerini, biçimini taklit etmekten hoşlanıyor. Sanatın temelinde de bu haz alma duygusunun yattığı söylenebilir.

Bütün sanatlar içinde, günlük yaşantının akışına en çok karışan, etkileyen ve de belkide insanın yaşantısını değiştiren tiyatro

sanatıdır. Günlük yaşantının her aşamasında tiyatro, her an kendiliğinden doğup, dağınık ve belirlenmemiş bir biçimde geliştiğini görebilmek için çevreye bir göz atmak yeterlidir. Bu bağlamda tiyatronun kaynağında günümüzdeki ilkel toplumlarda hala uygulanan mimetik büyü törenleri yatmaktadır<sup>9</sup>. Tiyatronun dramatik bir sanat olarak ortaya çıkmasında **maske** kullanımının önemi büyüktür. Maske takarak başkalaşma yoluna gidilmesi, tiyatronun kendine özgü bir gizidir.

İlkel toplumlarda maske kullanımı evrenseldir. Taş devrinden kalma mağara resimlerinde hayvanın başı, kişinin alnına oturtulmuş biçimde hayvan postu çullanmış dansçılar görülür. Bu, doğaya karşı verdiği savaşımın simgesidir ve bilinen en eski dramatik sahnedir.

Maske dolayısıyla dansın kazandığı içerik, zamanla dansın drama dönüşmesini sağlamıştır. Bu evrimin ilk aşamasında söz konusu olan, gerçekleşmesi dilenen bir olayı önceden oynayarak, onu gerçekleşmeye zorlama çabasıdır<sup>10</sup>.

İlkel insan doğayı, doğum-üreme-ölüm gelişmesinin düzeni bağlamında değerlendirmektedir<sup>11</sup>. İlkel insan her sonun bir başlangıç olduğuna inanırdı. Her ölüm yeni bir doğum, her doğum yeni bir ölümü ortaya koyardı. İnsan doğanında mevsimsel olarak yaşadığı doğum sancısını doğayla birlikte çekmeli, yara-

<sup>9</sup> ROBERT PIGNARRE, *Tiyatro Tarihi*, Çev: PINAR KÜR, Cep Üniversitesi İletişim Yayınları, İstanbul:1991, s. 9.

<sup>10</sup> s. 10.

<sup>11</sup> NUTKU, s. 16.

tılışın anlamını doğayla paylaşmalıydı. İşte insanoğlunu ilkel çağlarda oyunlar oynamaya iten, doğanın bu düzenli gelişimidir. İşte doğanın doğum ve ölümünü ortaya koyan bu törenler bir anlamda doğanın yaratıcılığına saygıyla karışık korkulu bir katkıda bulunmadır<sup>12</sup>.

Toprağın verimliliğiyle ilgili olan törenler, şölen biçiminde gelişmiştir. Zamanla bu törenler mistik içerikleri yitirip, sahne oyunlarını doğurdular. Ancak zamanla büyüsel güçlerin zayıflaması, bunlara bağlı olarak gelişen inançlar da, kişiler üstündeki etkilerini yitirmişlerdir.

İlkel insanların tiyatrosunda ayrı bir oyun alanı yoktur. Dünyanın kendisi bir tiyatrodur. Oyun yazarı da yoktur. Oyunlar elbirliğiyle ve topluca katılımıla ortaya çıkmaktadır. Sahneye koyucusu da yoktur, ancak bir büyücüsü vardır. İlkel dönemlerin, ilkel insanların ilkel tiyatroları çağdaş tiyatrodan daha güçlü ve daha önemlidir. Şöyleki; bir topluluk düşünelim, her şeyleri tiyatroya bağlıdır. Oyuncu olarak, seyirci olarak tiyatronun tam içindeler. Tiyatroyla tapınıyor, tiyatroyla eğitiliyor, tiyatroyla doğayı çıkarları doğrultusunda değiştirmeye çalışıyor.

İlkelerin plastik ve ritmik içgüdülerinin gerçek anlamda bir tiyatro sanatına dönüştürülebilmesi için, her şeyden önce şölenin çılgın karışıklığının disiplin altına alınması, uyumlu, tutarlı bir evren görüşüne ulaşılması gerekti. Bu ise ancak tiyatronun, insanlığın yeryüzündeki serüveninin oyunun merkez noktası ve

---

<sup>12</sup> A.g.k., s. 17.

asıl amacı haline gelmesiyle söz konusu olabilmıştır. Bu nedenle de ilkel dönemlerin dinsel törenlerinden gerçek anlamda dram sanatına yönelim söz konusudur<sup>13</sup>.

Genel olarak varoluş ilkeleri insan, toplum, toplumu yöneten yasalar, sosyal olaylar vb. konular özellikle Antik Yunan düşüncesinde filizlenmiştir. Yine bu dönemlerde düşünürler; fizik ötesi, güzel-iyi-hoş değerleri, estetik ve sanat olayları konusunda da bugün dahi geçerli olan kuramlar ortaya koymuşlardır. Bu nedenle dram sanatı ve tiyatro konusunda da ilk sistemli görüşler yine bu dönemde ortaya çıkmıştır.

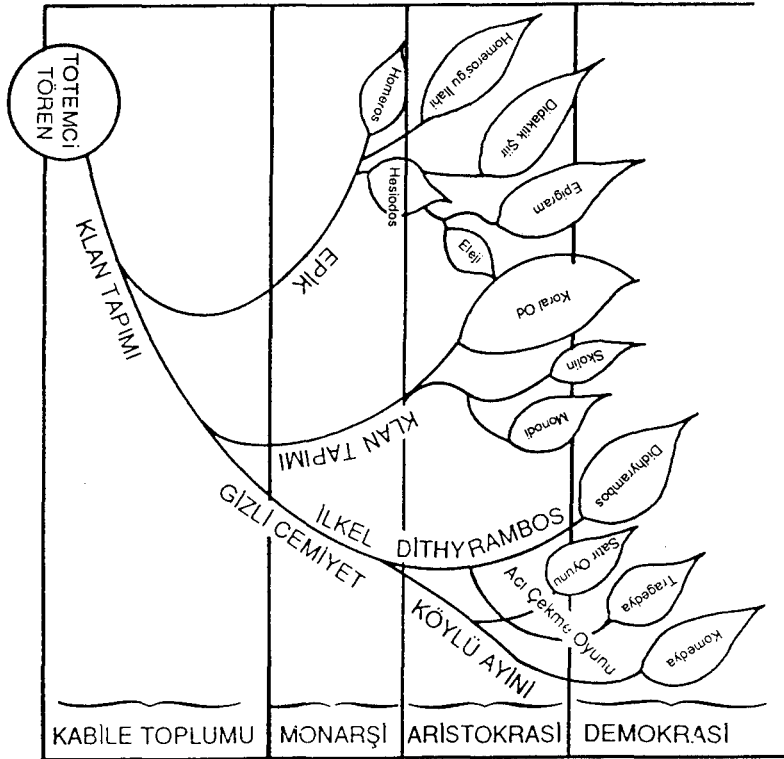
Antik Yunan uygarlığının İ.Ö. V. ve IV. yüzyıllarını kapsayan Klasik Çağ, sanat ve kültür açısından en parlak dönem olmuştur. Tragedya ve komedy türünde en büyük yapıtların yazılması bu döneme rastlar. Sanatın her dalında görülen gelişme, Pers savaşlarından sonra Atina Devleti'nin güçlenmesinin ve zenginleşmesinin sonucudur. Tragedya ve komedy, klasik biçimini İ.Ö. V. yüzyılda almış, yazılan oyunlar açık hava tiyatrolarında düzenlenen şenliklerde, Atina vatandaşlarından oluşan seyirci topluluklarına sunulmuştur<sup>14</sup>.

Antik Yunan tiyatro düşüncesini, yine o çağ kültüründen ve bu kültürün ürünü olan tiyatro olayından ayırarak yorumlamak olanaksızdır. Antik Yunan'da tiyatro üzerine düşünenler ve oyunlar yazarlar doğal olarak kendi felsefelerinin bütünü içinde

<sup>13</sup> PIGNARRE, s. 13.

<sup>14</sup> SEVDA ŞENER, *Dünden Bugüne Tiyatro Düşüncesi*, Anadolu Üni. Devlet Konservatuarı Yayınları No. 3, Eskişehir: 1991, s. 1.

ve bu felsefeye bağılı olarak açıklamışlardır. Doğaldır ki tiyatro düşüncesi, ilgili dönemlerin felsefesinden bağımsız olarak açıklanamaz. Özcesi toplumsal yanı en ağır basan sanatlardan birisi olarak tiyatro sanatı ve tiyatro düşüncesi, çağın felsefesi ve toplumsal yaşamı ile bir bütün oluşturur<sup>15</sup>. Ancak, Antik Yunan'da tiyatro sanatı, bir yandan dönemin felsefi ve toplumsal koşullarından etkilenirken, diğer yandan da o dönemlerde tiyatro sanatının taşıdığı olağanüstü toplumsal önem nedeniyle mevcut toplumsal yapının biçimlenmesine katkıda bulunmuştur. Bu bağlamda tiyatronun kaynağını oluşturan totemci törenler, insan uygarlığının kabile toplumu dönemlerinde ortaya çıkmıştır. ŞEKİL-4'te tiyatronun evrimi gösterilmektedir<sup>16</sup>.



ŞEKİL-4: Tiyatronun Evrimi

<sup>15</sup> A.g.k., s. 4.

<sup>16</sup> GEORGE THOMPSON, *Aiskilos ve Atina*, Çev: MEHMET H. DOĞAN, Payel Yayınevi, İstanbul: 1990, s. 229.



Yaşanan toplumsal ve kültürel nitelikli olaylar, o dönemlerdeki insansal etkinliklerden olağanüstü bir şekilde etkilenmiştir. Ancak bu etkilenmeyle ortaya çıkan toplumsal-siyasi nitelikli değişimlerde süreklilik göstererek, insansal bir eylem olan törenlerin biçimini de, totemci törenlerden, gelişmiş bir estetik anlayış olarak tragedya ve komedyaya dönüşmüştür.

Özellikle Atina'da tragedya ve komedyanın böylesine olağanüstü bir atılım yapmasının bir nedeni de, toplumda birbirinden farklı, hatta birbiri ile çelişen değer yargılarının bir arada bulunmasıdır. Tiyatro sanatına özgü olan ve karşıtların çatışmasından doğan hareket, bu toplumsal çelişkilerden hız almıştır. Bu toplumsal çelişki, Yunan toplumunun feodal düzenden demokratik döneme geçmesi ile açıklanmaktadır<sup>17</sup>. Varolan toplumsal yapının niteliği, tiyatroyu sanatsal boyutuyla etkilerken, varolan üretim ilişkileri, devlet halk ilişkileri de tiyatronun yönetsel bir olgu ve bir örgüt olarak şeklinin belirlenmesinde etkili olmuştur.

Tiyatronun doğuşundan günümüze kadar temel amacı, insanların, doğal güçlerin yanısıra diğer insanlarla da uzlaşmasını sağlamaktır<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> ŞENER, s. 3.

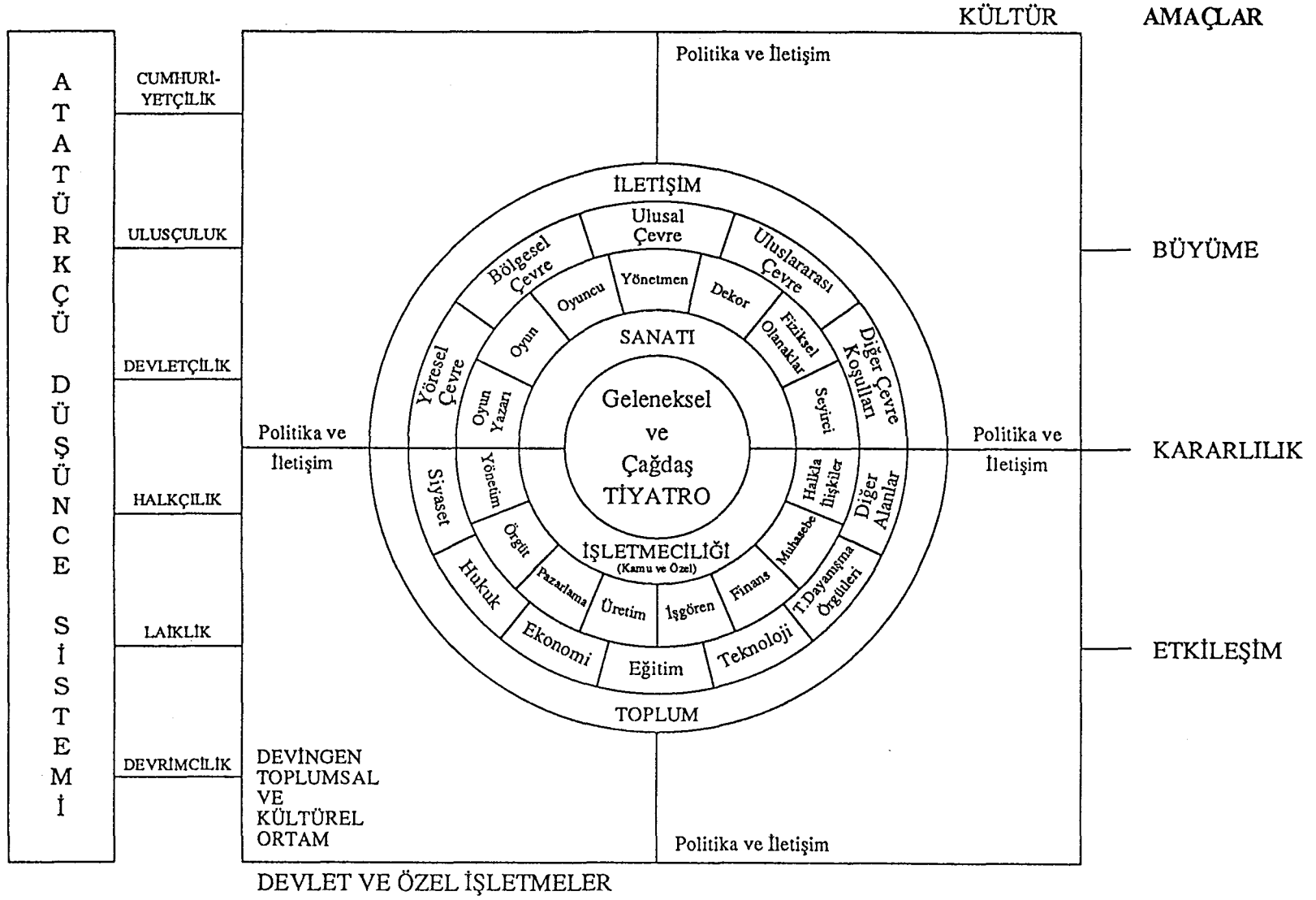
<sup>18</sup> J. BRONOWSKI-J. FISHER ve diğerleri, "Tiyatro, Müzik ve Dans", **İnsan İletişiminin Boyutları**, Çev: DENİZ GÜLER, Editör: CENGİZ TEKİN, Anadolu Üni.Eğitim Teknolojisi ve Yaygın Eğitim Vakfı Yayınları No:3, Eskişehir: 1988, s. 98.

## 5. TOPLUMDA TIYATRONUN KÜLTÜREL ORTAMI VE ETKİNLİKLERİ

Genelde toplumsal iletişim sistemi içinde yer alan tiyatronun, yazarın düşünceleri olan semantik yandan (anlatılan öykü, savunulan tez vb.), oyuncunun rolünü oynaması ve yönetmenin oyunu yorumlaması olan estetik yana (sözcük seçimi, iletişimsel sıcaklık vb.) kadar çevredeki kültürden, felsefi ve politik görüşlerden etkilenmesi kaçınılmazdır.

Konuya Türkiye genelinde bakıldığında, Türk toplumunun yapılandığı düşünceyi ve biçimi tanımlayan öge, Atatürkçü Düşünce Sistemi ve özellikle bu sistemin önemli öğeleri durumundaki Atatürk ilkeleri önem kazanmaktadır. Atatürkçü toplumsal kültür sisteminde tiyatronun kurumsal yapısı ŞEKİL-5'deki çizimle gösterilebilir.

Atatürkçü toplumsal kültür sisteminde, tiyatronun kurumsal yapısında, ana sistem kültür olmaktadır. Alt sistem durumundaki **tiyatro** birtakım işlevleriyle, politika kanallarından ona bağ-



**ŞEKİL-5: Atatürkçü Toplumsal Kültür Sisteminde Tiyatronun Kurumsal Yapısı**

lanmaktadır. Sistemin amaçları büyüme, kararlılık ve etkileşimdir. Bu sistemin içinde işlev gördüğü ortam ise, sürekli değişikliklere uğrayan, bu anlamda devingen “toplumsal ve kültürel ortam” olarak isimlendirilen bir ortamdır.

Toplum olarak geçmişe dayalı kültür birikimlerinden yeni birikimlere doğru uzanma yolunda da sanat ve özellikle tiyatronun özel bir önemi vardır. Geçmişten geleceğe doğru kültürel gelişmeyi sağlayan temel kültürel dinamiklerden biri de tiyatrodur.

İnsanların toplumsal yaşam ve tarihsel gelişim içinde yarattıkları özdeksel (maddi) ve tinsel (manevi) öğelerin toplamı, halk yığınlarının etkinliklerinin bir ürünü olarak tanımlanan kültür kavramı, insanların yarattıkları herşeyi kapsar<sup>19</sup>.

Tiyatro, oyunun yazımından oyuncular tarafından oynanmasına ve seyirciler tarafından izlenmesine kadar, toplumsal öğeleri bünyesinde taşıyan en önemli sanat olaylarından biridir. Bu açıdan ele alındığında tiyatro, toplum ve toplumsal yaşantıda yer alan bireyler için ve toplum-birey nedeniyle varolmuş bir sanattır. Birçok sanat dalında olduğu gibi, tiyatronun kaynağında da bireysel yaratıcılık yatmaktadır. Genel anlamda tiyatro, insanın ortaya koyduğu, içinde insanın varolduğu gerçekliktir. Bu durumda tiyatro, insanın da içinde bulunduğu çevrenin siyasal, ekonomik ve kültürel özelliklerine bağlıdır.

---

<sup>19</sup> OZANKAYA, *Toplumbilime Giriş*, Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayınları No: 431, Ankara: 1979, s.105-106.

Kültürün en önemli özelliklerinden biri olan tarihsel, devingen ve süreklilik gibi kavramları tiyatrodaki da görmek kaçınılmazdır. Kültür dendiğinde ilk akla gelen töreler, gelenekler, normlar (düzgü) vb. toplumsal yaptırımlardır. Bu türler tiyatronun da kaynağını oluşturur. Tarihsel gelişim içinde, ilkel dönemlerin yalın (basit) avlanma törenleri, yağmur duaları zamanla geleneksel bir nitelik kazanmış, insanların her başı sıkıştığında ve her savaşımında başvurduğu bir yöntem biçimine dönüşmüştür. Bu nedenle tiyatro, insanlık tarihi kadar eski ve tarihseldir.

Tiyatro devingendir. Çünkü ortaya konan her ürünün geleceğe bıraktığı kalıt vardır. Tiyatronun kaynağında amaç, daha güzele ulaşmaktır. Böylece tiyatro, insanlık tarihine uzanan geçmiş ile tarihsel olduğu kadar geçmişle gelecek arasında her zaman bulunacağından da sürekli dir.

Her insan eğlenmek, heyecanlanmak, duygulanmak gibi psikolojik; düşünmek, yorumlamak gibi biyolojik istek ve gereksinmelerini harekete geçirmek için tiyatroya gider. Söz konusu olan psikolojik ve biyolojik gereksinmeler her insanda mutlaka olan gereksinmelerdir. İnsanın duyularına, düşüncelerine seslenmeyen hiç bir oyun da yoktur. Bu durumda tiyatro, kültürel bir kurum olarak, bir gereksinmeyi karşılar.

Tiyatro, kültürel değişme sürecinde de önemli bir itici güçtür. Bir çok tiyatro oyununda başka insanların, grupların, insan topluluklarının davranış biçimleri yansıtılır. Bu farklı davranış

biçimleri genel olarak benimsenirse (kabul görürse), diğer toplumun davranış biçimlerini de değiştirebilir.

Tiyatro, bir ülkenin kültürel aynası niteliğindedir. Bir toplumun kültürü incelenirken o toplumsal çevrenin insanları, davranış biçimleri, olaylar, kurumlar gözönüne alınmalıdır. Sahnelenen bir tiyatro olayı ise, o yörenin insanını, bu insanların o toplumsal yapı içindeki davranış biçimlerini, insanlar arasında geçen olayları yansıtır, gösterir.

Tiyatro, bireyin toplumsallaşması sürecinde de önemli bir role sahiptir. Bir kültür aktarıcısı niteliği taşıyan tiyatro olgusu, bu aktarım nedeniyle bireylerin içinde bulunduğu toplumun normlarına uymasını, toplumsal düzenin sürekliliğini ya da değişme ilkesinin ışığında toplumsal ve doğal çevrenin, insanların çıkarlarının da değişebilirliğini gösterir.

## 6. TİYATRO VE EĞİTİM İLETİŞİMİ

### A. EĞİTİM İLETİŞİMİNİN TANIMI

Günümüzde iletişim bilimi çok genel anlamda birey, küme (grup), yığın (kitle) denilen toplumsal katmanlar arasındaki etkileşimi tek başına konu edinirken, söz konusu katmanların öteki bilim dalları olan davranış bilimleri (sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kültürel antropoloji), eğitim bilimi, dilbilim, simgebilim, bilgi kuramı, yazınbilim gibi dalların içinde birleştikleri toplu bir bilim alanı olmuştur<sup>20</sup>.

Kendisinin bağımsız bir bilim dalı olarak ortaya çıkmasının yanısıra, diğer bilimlerde çatısı altında toplama özelliğine sahip olan iletişim biliminin en çok yararlandığı bilimlerden birisi de eğitim bilimidir.

---

<sup>20</sup> İNAL CEM AŞKUN, "TÖEF'ten İletişim Bilimleri Fakültesine",  
KURGU, Sayı :3, E.İ.T.İ.A. Yayınları No: 229/151, Eskişehir: 1980,  
s.3.

Eğitimin konusu, belli amaçlara göre insan davranışlarının planlı olarak değiştirilmesidir. Davranış, insanın gözlenebilen ya da ölçülebilen bilinçli etkinliklerin tümünü kapsamaktadır<sup>21</sup>.

Toplumsal bir sistem ya da ilişkiler içinde yaşayan insan, daha çocukluğundan başlayarak bir eğitim sisteminin içinden geçer. Daha çocukluk dönemlerinde aile kurumu ilk eğitici kurum olarak ortaya çıkar. Daha sonraları öğrenim kurumları ve diğer toplumsal örgütler, eğitim kurumları olarak insan yaşamını etkileyen, yön veren kurumlardır.

İnsan toplumsal yaşam içinde gerek okul gibi biçimsel (formal) gerekse kitle iletişim araçları-tiyatro gibi biçimsel olmayan (informal) kurumların uyaranlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. İnsan bu uyaranları, bir algılama süzgecinden geçirerek ortaya bir davranış biçimi koymaktadır. Bu davranış biçimi de insanın kişiliğini ortaya koymaktadır.

Belirli amaçlara ulaşmak için, düzenlenmiş ya da düzenlenmemiş ortamlarda insanın diğer insanlarla girdiği ilişkilerde rastlantısal olarak kazandığı kişilik değerleri söz konusudur. Önceden tasarlanmamış bile olsa, davranış biçimleri ya da kültürün bazı özellikleri, insana bu kişilik ilişkisi ortamında aktarılır. Bu durum aileden başlayarak, toplumun tüm kurumlarını, örgütlerini içine alacak bir biçimde toplumsal yaşamın tüm katmanlarına yayılır<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> İBRAHİM E. BAŞARAN, *Eğitime Giriş*, 3. Bası, Gül Yayınevi, Ankara: 1978, s.19.

<sup>22</sup> A. DENİZ GÜLER, *Eğitim İletişimi Kurumu Olarak Çocuk Televizyonu ve Uygulamaları İle Bir Model Önerisi*, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi No: 533/2, Eskişehir: 1991, s.38.



Bu bağlamda da eğitim iletişimi kavramı, “yetiştiren ile yetişen arasında kişilik katkısının sağlanması olarak tanımlanabilir<sup>23</sup> “.Eğitim iletişimi kavramı, bu boyutu ile kültürleme kavramına yaklaşmaktadır. Bilindiği gibi kültürleme kavramı,insanoğlunun çocuk ya da yetişkin olarak kendi kültüründe etkinlik kazanması ve eğitim süreci sırasında karşılaştığı bilinçli ve bilinç dışı şartlandırmalar olarak tanımlanmıştır<sup>24</sup>.

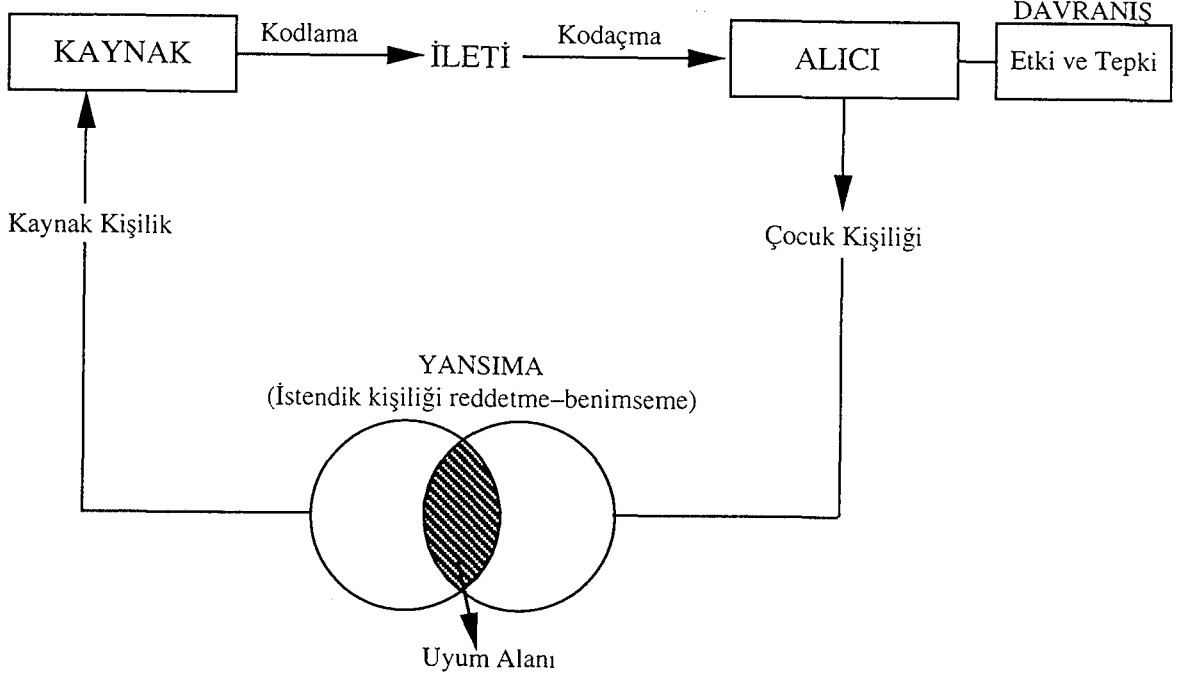
Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi bu kavram, toplumsallaştırma kavramından da geniş kapsamlı bir kavramdır. Toplumsallaştırma yalnızca topluma uyum sağlayan bir süreç olduğu halde kültürleme diğer bütün şartlandırmaları da içine almaktadır. Eğitim iletişimi kavramı ile, kültürleme kavramının ortak noktası ise, yalnızca kişilik kavramında düğümlenmektedir. ŞEKİL-6’da eğitim iletişimi süreci gösterilmektedir.

Çizimde de görüldüğü gibi kaynak kişilikten ya da kaynak kurumdan uygun kodlama seçimiyle aktarılan iletiler alıcı kişi ya da kitlenin dağarcığında (belleğinde) varolan kodaçma yetisiyle işlenmekte ve gelen iletinin tümü ya da belirli bir kısmı kabul veya reddedilmektedir. Bu bağlamda da kaynak ile alıcı kişi ya da kurumlar arasında bir uyum alanı oluşmaktadır. Bu alanın genişliği kaynak tarafından alıcıya aktarılan iletilerin benimsendiği anlamını taşımaktadır.

Daha öncede ortaya konulduğu gibi iletişim kavramı, gerçekleşen olayın yapısıyla, yani ortaya çıkan etki kavramıyla

<sup>23</sup> A.g.k., s.38.

<sup>24</sup> BOZKURT GÜVENÇ, *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul: 1979, s.132-133.



ŞEKİL-6: Eğitim İletişimi Süreci

doğrudan ilgilidir. Öyleki yapılan bazı tanımlar, ortaya çıkan etki kavramını ön plana çıkararak ortaya konmuştur. “En genel anlamıyla, bir sistem, bir kaynak, bir başkasını ne zaman etkilerse; bir hedefi, kaynak ile hedefi birbirine bağlayan kanallar içinden gönderilebilir değişken işaretler ile uyarabilirse, orada iletişim var demektir<sup>25</sup>.

Bu açıdan yapılan bir başka tanımlamada ise iletişim, organizmanın herhangi bir uyarana tepkisi olarak nitelenmiştir<sup>26</sup>. Bu tanımlamadan da görüleceği gibi, söz konusu bir iletişimde eğer ortaya bir **teпки** ilişkisi çıkmıyorsa, o ilişkide bir iletişim olmadığı savı öne sürdürülmektedir.

<sup>25</sup> A. HALUK YÜKSEL, Atatürkçü Düşünce Sisteminde Kültürel İletişimin Modele Dayalı Boyutları Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 123, Eskişehir: 1987, s.72.

<sup>26</sup> s.72.

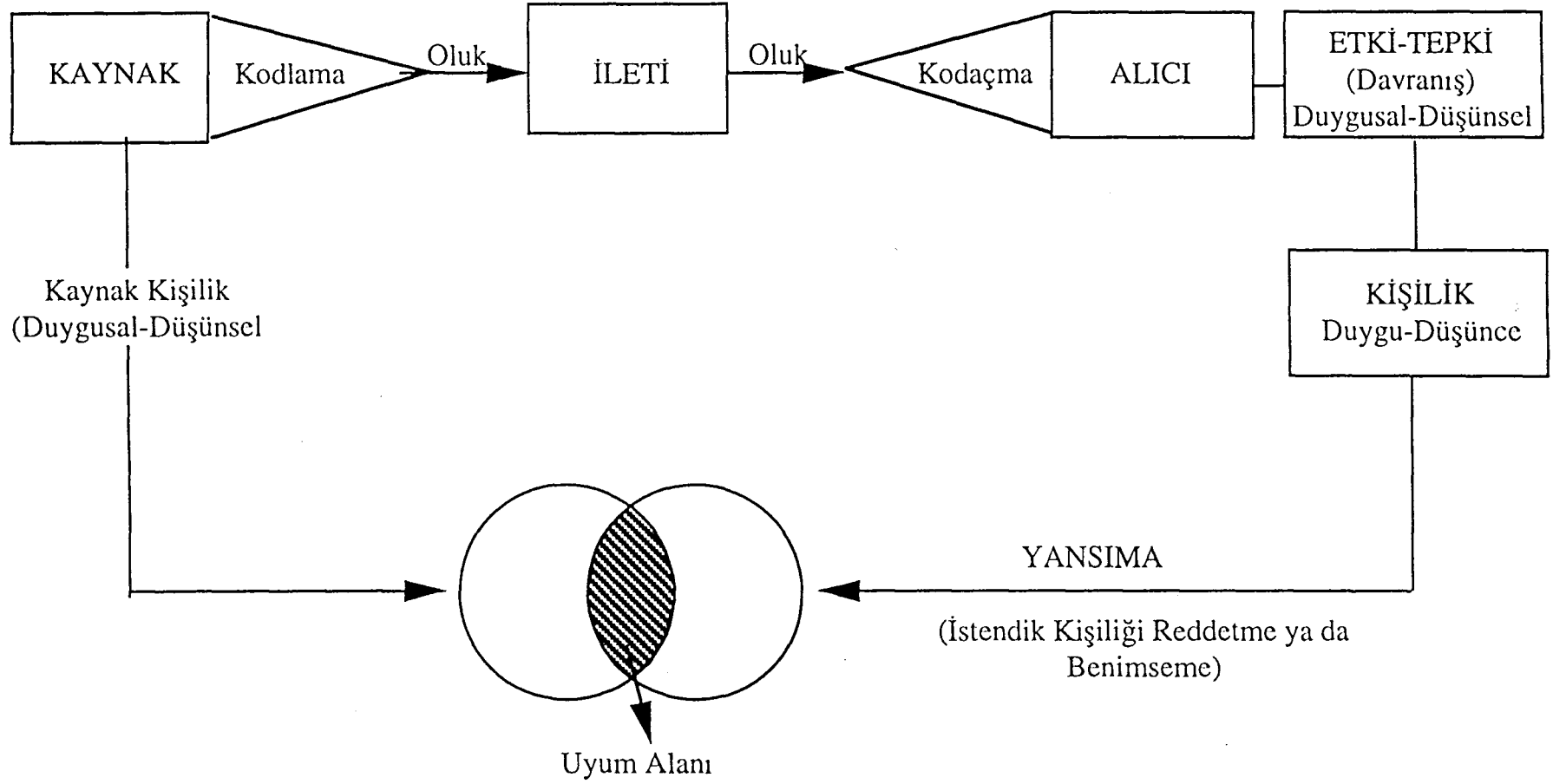
## B. TİYATRO VE EĞİTİM İLETİŞİMİ

Tiyatro, seyirci denilen insan grupları karşısında yapılan bir sanattır. Tiyatro, seyircilerle, diğer sanat dallarından daha yoğun bir ilişki kurar. Sahnedeki tiyatro olayı aynı anda seyirci tarafından da yaşanır. Tek başına okumak ya da bir resim galerisini gezmekten farklı olarak, seyirci tıpkı bir törendeymiş gibi büyümlü bir dünyanın etki altına girer. Sahnedeki olayla ve kişilerle özdeşleşir. Oyunun kahramanı ile birlikte üzölür ya da sevinir.

Tiyatro sanatı bilindiğı gibi öncelikle yazılı bir metnin varlığıyla ortaya çıkar. Metinsiz ya da sahnede, doğaçlama olarak yaratılan tiyatrolar varsada, bu durum genel durumu etkilemez. Söz konusu metin, yönetmenlerin ve oyuncuların katkılarıyla, seyirci kitlelerine ulaştırılır. Bu noktada oyuncu ve seyirci ilişkisi doğrudan bir nitelik taşır. Ancak oyuncunun katkılarının yanısıra, sahnedeki dekor ve kullanılan aksesuarlar, ışık ve ses düzenleri, müzik ve dans katkıları da oyunun estetik yönden destekleyen öğelerdir.

Eğitim iletişimi bağlamında, tiyatro sanatı izleyenlerine (alıcılara) kişilik katkısı sağlayan bir boyutu vardır. ŞEKİL-7'de tiyatro ve eğitim iletişimi ilişkisi gösterilmektedir.

Tiyatroda eğitim iletişimsüreci, diğer bir deyişle yetiştiren ile yetişen (kaynak-tiyatro ile alıcı-seyirci) arasındaki kişilik katkısı ilişkisi şu şekilde açıklanabilir.



ŞEKİL-7: Tiyatro ve Eğitim İletişimi

Bilindiği gibi kaynak yani tiyatro oyunu metin ve metnin seyirciye aktarımıdır. Tiyatro oyunu ise, semantik öğelerden yani yönetmenin ve oyuncunun gücünden, ışık, ses ve müziğin getirdiği duygusal katkılardan oluşur. Tiyatro sanatı bunu kendine özgü kodlama yöntemleriyle kişilerarası (yüzyüze) iletişim yoluyla yapar. Seyirci ise, hem mevcut bilgileriyle hem de yeni aldığı bilgilerle bir algılama ve yorumlama ilişkisine girer. Bir anlamda bilme eylemi olarakta nitelenen bu olay sonucunda alıcı kitlenin kişiliğinde benimseme ya da reddetme türünde bir değişme ya da gelişme olabilir.

Örneğin, bir oyunun konusundaki, içeriğindeki düşünsel iletiler, seyircinin düşünsel olarak gelişmesini sağlayabileceği gibi, yine aynı oyunun kahramanın bir jestini ya da mimiğini de benimseyerek kendi kişiliğinin bir parçası haline getirebilir. Daha önce sözü edilen uyum alanı ilişkisi tiyatrodada da söz konusudur.

### III. TİYATRO VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

## 7. ÖRGÜT OLARAK TİYATRO

İnsanlar varoluşlarından bu yana, düzenli bir gelişme ve yenilenme gösteren örgütsel bir toplum içinde yaşarlar. Örgütlerin içinde doğar, onların içinde öğrenim görür ve zamanı örgütlerde çalışarak geçirirler. Ekonomik, toplumsal, politik, eğitsel, idari, askeri, resmi, özel birçok örgütle ilişkilerde bulunurlar. İnsanın yaşamı boyunca örgütlere bağlı kalması, onun “örgütsel bir varlık” olarak tanımlanmasını da kaçınılmaz kılar.

### A. ÖRGÜTÜN TANIMI

Günlük yaşantıda çok önemli bir yer tutan örgüt kavramı dar ve geniş anlamda kullanılabilir. Dar anlamda örgüt (organizasyon), herhangi bir amaç için, gerekli didinmelerin neler olduğunu belirlemek; ve bu didinmeleri kişilerin görevlendirebileceği gruplar halinde düzenlemektir<sup>1</sup>. Bu durumda organizasyon işi daha çok bir model koyma işidir.

<sup>1</sup> İNAL CEM AŞKUN, *Organizasyon Teorileri*, E.İ.T.İ.A. Yayınları No: 95, Eskişehir: 1972, s. 12.

Geniş anlamda örgüt (organizasyon) ise; insanların, fiziksel araç ve olanakların, bir işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenleyip, hizmete koşulmasıdır<sup>2</sup>. Bu anlamda organizasyon, bir işletme içinde insanlar, alet ve makineler, binalar, kuruluş yeri, çalışma koşulları, finans araçları vb. etkenlerin arasında temel ilişkilerin yaratılmasıdır.

Organizasyon kavramı, ister dar isterse geniş anlamda olsun, bu kavramın özünü, bir grup insanın belli bir amaç doğrultusunda, güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak düzenleyip, ortaya bir sistem ya da model koymaları oluşturur.

Organizasyon kavramı irdelendiğinde şu özellikler ön plana çıkmaktadır<sup>3</sup>:

- Örgütün temelinde bireyler vardır.
- Söz konusu üyeler, karşılıklı bir ilişki ve etkileşim içindedirler.
- Bu ilişki ve etkileşimler her zaman düzenlenebilir ilişkilere sahiptir.
- Örgütte her üyenin kendine göre kişisel amaçları vardır. Burada birey, bir organizasyona katılmanın kendi amaçlarına ulaşmasına yardım edeceğini umar.

---

<sup>2</sup> A.g.k.

<sup>3</sup> s. 13.



## B. TİYATROLARIN ÖRGÜT OLARAK TANIMLANMASI

Tiyatrolar temelde kültür ve sanat üreten organizasyonlardır. Üretilen ürün temelde “sanatsal nitelikli meta” olarak değerlendirilebilir. Üretilen sanatsal nitelikli metanın kendine özgü üretimi ve üretildiği andaki tüketimi tiyatroların örgütsel yapısının da temel belirleyicisidir. Örgüt kavramının yukarıda yapılan dar ve geniş anlamları bağlamında tiyatro örgütleri şu şekilde değerlendirilebilir.

Tiyatrolar sanatsal nitelikli metanın üretilmesi amacına ulaşabilmek için gerekli olan sanatsal ve idari nitelikli işleri ve faaliyetleri daha ayrıntılı bir biçimde **planlamak** ve bu nedenle de, tüm işleri **programlamak** zorundadır. Bunun içinde tüm işlerin idari ve sanatsal niteliğine göre gruplara ve **bölgelere ayrılması** gerekir. Örneğin gişe, güvenlik, muhasebe, atölyeler, arşiv vb. idari ve mali nitelikli işler için servisler oluşturulur. Ayrıca sanatsal nitelikli işler için ise, sanatçıların uzmanlıklarına göre dekor tasarımcısı, oyuncu, dansçı, yönetmen vb. gruplamalar gereklidir<sup>4</sup>.

Tiyatrolardaki idari ve sanatsal nitelikli işlerin bölümlendirilmesi sonucunda belli bir **işbölümü** ve **uzmanlaşma** ortaya çıkar. Tiyatrolarda tüm işlerin yerine getirilmesi aşamasında ilgisizlik, bezginlik ve iş yeknesaklığı gibi olumsuz kavramların ortaya çıkmaması özel bir önem taşır.

<sup>4</sup> Tiyatroları yönetsel- örgütsel bağlamda değerlendiren ayrıntılı bir çalışma örneği EK-1’de verilmiştir.

Tiyatro örgütleri, geniş anlamda değerlendirildiğinde ise, maddi ve insansal üretim öğelerinin, tiyatroların amaçlarını gerçekleştirecek biçimde düzenlenip hizmete koşulması öncelikle akla gelir. Özellikle tiyatrolardaki idari ve sanatsal nitelikli insan öğesinin, **otorite ve sorumlulukları** belirlenmelidir. Böylece her orun (mevki) sahibi, kimlere **emir-komuta** edeceğini, kimden emir alacağını ve kimlerle **iletişimde** bulunacağını bilir.

Tiyatrolarda sanatsal ve idari nitelikli işler yerine getirilirken fiziki olanakların ve araçların değerlemesi de önemlidir. Tiyatroların mekan olarak ele alınması, teknik olanakları, sahnelenecek oyunların mali boyutları da örgütsel değerlendirme kapsamına girer.

Tiyatroların örgüt olarak ele alınması ve tanımlanması çabaları, daha ilerideki bölümlerde de sürecektir. Ancak çok genel bir örgüt tanımının, tiyatro örgütüne uyarlanması şu şekilde yapılabilir.

Tiyatro örgütleri amaçladıkları sanatsal nitelikli üretimi gerçekleştirebilmek için, gerekli olan maddesel ve maddesel olmayan öğeleri (teknik ve sanatsal olanakları) belli bir düzen (işbölümü, otorite, yetki, sorumluluk, iletişim vb.) içinde biraraya getirme çalışmaları sonucunda ortaya çıkan bir yapı (ilişkiler toplamı)dır.

## 8. ÖRGÜT KURAMLARI KARŞISINDA TİYATRO

Günümüzde yönetim ve organizasyon bilim dalında görülen olağanüstü gelişme; örgüt-organizasyon kavramının kuramsal gelişmesinin sonucudur. Örgüt kavramı, özellikle 1900'lü yılların başlarından itibaren her boyutuyla ele alınan bir kavram olmuştur.

Örgüt kavramını kuramsal açıdan ele almanın ilk amacı, yönetim eylemine, dayanacağı sağlam temeller oluşturmaktır<sup>5</sup>.

Başlıca üç tür organizasyon kuramı yönetim düşünce ve uygulamasını etkilemiştir. Bunlar sırasıyla Klasik, Neoklasik ve Modern organizasyon teorileridir<sup>6</sup>.

Yukarıda belirtilen tüm organizasyon kuramlarının temelde ilgilendiği sorun alanları kısaca şu şekilde saptanmıştır<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> AŞKUN, s.21.

<sup>6</sup> A.g.k.

<sup>7</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: s. 22-26.

- Örgütlerde karar alma süreçleri,
- Örgütlerde erk olayı,
- Örgütlerdeki davranışın ussal ve ussal olmayan yönleri,
- Örgütsel çevre ve toplumsal çevre,
- Örgütlerde kararlılık ve değişim,
- Uzmanlaşma ve iş bölümü.

Yukarıda belirlenen üç organizasyon kuramının genel özellikleri şu şekilde ortaya konulabilir.

#### A. KLASİK ORGANİZASYON KURAMI

Klasik organizasyon kuramı iki temel düşünce boyutunda incelenebilir. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan öğesinin makinelere ek olarak nasıl etkin bir biçimde kullanılabileceği; ikincisi ise, biçimsel organizasyon yapısının oluşturulmasıdır.

Klasik organizasyon kuramları tarihsel bir süreç içinde olmak üzere, **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**, **Yönetim Süreci Yaklaşımı** ve **Bürokratik Yönetim Yaklaşımı** biçiminde üç temel ayrımında incelenebilir. Bu kuram ile ilgili her üç yaklaşımın amacı da organizasyondaki etkinlik ve verimliliği arttırmak için hangi ilkelere uyulması gerektiğini ortaya koymak olmuştur.

Bir anlamda **ilkeler yaklaşımı** olarak da ele alınabilecek olan klasik organizasyon kuramının oluştuğu söz konusu yönet-

sel yaklaşımın genel ve ortak özellikleri şu şekilde ortaya konulabilir<sup>8</sup>.

- Klasik kuram, organizasyonlarda insan ögesi dışındaki faktörlerin daha önemli olduğunu, maddi faktörler düzenlendikten sonra, insanın ön görülen doğrultu ve biçimde davranacağını varsaymıştır. İnsan ögesi sürekli ikinci derecede önemli bir öge olarak ele alınmıştır.

- Rasyonellik (akılcılık) ve mekanik süreçler, temel hareket noktasıdır. Ekonomik akılcılık anlayışının organizasyona uygulanması anlamına gelen bu kuram, insanı kendisine söyleneni yapan, akılcı olduğuna inanılan sisteme uyan, edilgen bir öge olarak var saymıştır.

- Klasik kuram, organizasyonları kapalı sistem anlayışı ile ele almıştır. Bunun sonucu olarak da, bütün yaklaşımlar organizasyon işi dahili etkinliğin ve verimliliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuştur.

- Klasik kuram, organizasyonları özelliklerine ve içinde buldukları ortama bakarak değerlendirmek yerine, her organizasyona uyduğu sanılan ilkeler üzerinde durmuştur.

Klasik Organizasyon Kuramı özetle amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaştıracak işlerin belirlenmesi, uzmanlaşmayı sağlamak için işlerin bölümlenmesi, işlerin bir araya toplanarak mev-

<sup>8</sup> TAMER KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İst. Üni. İşletme Fakültesi  
Yayını No: 205, İstanbul: 1989, s. 50-51.

ki ve pozisyonların oluşturulması, basamaklı (hiyerarşik) bir yönetim düzeninin kurulması biçiminde ortaya konulabilir.

## B. NEOKLASİK (DAVRANIŞSAL) ORGANİZASYON KURAMI

Tarihsel süreç içinde örgüt kavramını ele alan ikinci örgüt kuramı, neoklasik organizasyon kuramıdır. Bu kuram özellikle 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkilerine klasik örgütsel bakışın yeterli olmaması nedeniyle ortaya çıkmıştır.

Neoklasik organizasyon kuramının en önemli özelliği, klasik kuramın eksik bıraktığı insan ögesini inceleme konusudur. Bu nedenle **davranışsal kuram** olarak da adlandırılır. Klasik kuramın kavramlarına yeni kavramlar eklemiş ve değiştirmiştir.

Neoklasik okulun başlıca katkılarından birisi, davranış bilimlerini organizasyon kuramına katmış olmasıdır. Söz konusu bilimlerden yararlanan neoklasikler, özellikle **biçimsel olmayan örgüt** olayını sistematik bir anlayışla ele alıp, bunun örgütün biçimsel yapısı üzerindeki etkilerini ortaya koymuşlardır<sup>9</sup>.

Bu nedenle davranışsal yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içindeki insan ögesini anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları

---

<sup>9</sup> AŞKUN, s.60.

arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan toplumsal grupları ve özelliklerini tanımak, kısaca yöneticilere kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir<sup>10</sup>.

## C. MODERN ORGANİZASYON KURAMLARI

### a. Sistem Yaklaşımı

Bu yaklaşım, olayları tek bir açıdan ve başka olay ve çevre koşullarından kopuk olarak incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçeve içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin; olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olduğunu ileri sürmüştür.

Böyle bir yaklaşımın amacı, organizasyonlardaki yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Böylece, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre koşulları ile ilişkilendirerek incelemek olasıdır<sup>11</sup>.

Bir organizasyon sistem yaklaşımı ile ele alındığında, şu temel bölümlerle karşılaşılır<sup>12</sup>.

Sistemin birinci temel bölümü (parçası), birey ve örgüte getirdiği kişilik yapısıdır. Bireyin kişiliğinde başta gelen öğeler,

---

<sup>10</sup> KOÇEL, s.82.

<sup>11</sup> s. 98.

<sup>12</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz.: AŞKUN, s.99-102.

onun güdüleri ve davranışlarıdır. Bunlar bireyin, sisteme katılmakla gerçekleştireceğini umduğu kişisel amaçlarını dikkate alır, ön plana çıkarır.

Sistemde ikinci bölüm, biçimsel organizasyon denilen işlevlerin biçimsel düzenidir. Biçimsel organizasyon işlerin karşılıklı ilişkilerinin bir modelidir. Bununla örgütün ekonomik ve verimlilik amaçlarına ya da uğraşlarına hizmet edecek bir yapı ortaya konulur.

Üçüncü bölüm, biçimsel olmayan organizasyondur. Bu yapı biçimi ile örgütte bir kültür oluşturulur. Bu kültür, örgüt üyelerinin uyması gereken bir takım standartları ortaya koyar. Örgüt üyeleri birleşmenin sağlayacağı çıkar ya da faydalardan yararlanabilmek için adı geçen düzgünlere göre davranışlarını ayarlar.

Sistemin dördüncü bölümü, örgütte varolan statü ve rol düzenleridir. Herhangi biçimsel örgüt yapısında, statüler ve roller, basamaklı bir sıralamayla birbirlerine bağlanmışlardır.

Beşinci bölüm ise fiziksel ortamdır. İşlerin yapıldığı, ilişkilerin kurulduğu ortamdır.

Her ne kadar, sistem içindeki bölümlerin karşılıklı olarak birbirlerine bağlı oldukları belirtiliyorsa da, örgütsel davranışa ilişkin insancıl sistemleri ortaya koyarken üç bağlayıcı süreç önemini ortaya koymaktadır.



Bu süreçler kısaca şu şekilde aktarılabilir<sup>13</sup>.

- Haberleşme: Sistemin bölümleri arasında eylemi başlatan bir yöntemdir. Bu açıdan haberleşme sadece eyleme yol açan bir öge değil, aynı zamanda sistemin karar merkezlerini birbiriyle uyumlu çalıştıran bir kontrol ve düzenleme mekanizmasıdır. Bu nedenle sistemi bir haberleşme ağı olarak düşünmek yararlıdır.

- Denge: Bu kavram, sistemin türlü bölümlerini uyumlu bir ilişki yapısı içinde tutar.

- Karar alma: Bir organizasyonda kararlar iki bölümde ele alınabilir. Birinci bölümde, örgüte katılan ya da onunla doğrudan ilgili kararlar, ikinci bölümde ise bireyin verimlilik ya da üretkenliğini belirleyen koşullara ilişkin kararlardır. Birinci tür karar, örgüt tarafından bireye, ondan istenen katkılarla dengeli olarak verilen özendirme ya da güdülerin kısmen bir işlevi olmaktadır. İkinci tür karar ise birey, örgütün kendisine verdiği olanaklar ya da ödüllendirici güdüler ile kendisinin yaptığı katkıların en azından birbirine eşit olduğu kanısını taşıdığı sürece, sisteme katılmaya, ya da eskiden katılmışsa sürekliliğine karar verecektir.

## **b. Durumsallık Yaklaşımı**

Daha önce belirlendiği gibi Klasik kuram, organizasyon yapısının belirlenmesinde, **etkenlik, genel ilkeler ve en iyi örgütsel yapı** boyutlarını ortaya koymuştur.

<sup>13</sup> A.g.k., s.103-109.

Durumsallık yaklaşımı ise, organizasyon yapısını içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir. Başka deyişle, durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısı bağımlı değişkendir. Organizasyon yapısının nasıl olması gerektiği, bağımsız değişken durumundaki içsel ve dışsal koşulların durumuna göre belirlenecektir<sup>14</sup>.

Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle de her yer ve koşulda uygulanabilecek en iyi ve tek bir organizasyon yapısı yoktur<sup>15</sup>.

Durumsallık yaklaşımının bu düşüncesi klasik ve neoklasik yaklaşımların değerini ve yararını ortadan kaldırmaz. Aksine durumsallık yaklaşımı, daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçeve içine koyarak onları daha yararlı bir duruma getirmektedir. Örneğin, belirli durum ve koşullarda klasik yaklaşımın öngördüğü basamaksal organizasyon yapısı ya da otokratik yönetim ve önderlik uygun olabileceği halde, başka durum ve koşullarda bunların tam tersi, örgütsel yapılar ve demokratik yönetim ve önderlik biçimi uygun olabilir.

Tiyatro organizasyonları, varoluşlarından bu yana devingen bir toplumsal-kültürel çevre içinde yaşarlar.

Tiyatro organizasyonları içinde buldukları toplumun kültürel ve sanatsal gereksinimlerini karşılamak için varolan örgüt-

<sup>14</sup> KOÇEL, s. 125.

<sup>15</sup> s. 126.

lerdir. Diğer tüm organizasyonlarda olduğu gibi tiyatro örgütleri de yukarıda kısaca aktarılan örgüt kuramları çerçevesinde incelenebilir. Ancak gerek söz konusu kuramların kapsamının genişliği, gerekse tiyatro sanatının ve organizasyonların kendine özgü niteliği ortadadır. Bu nedenle söz konusu kuramların tiyatro örgütleri açısından da önem taşıyan bazı yönlerini ortaya koymak gerekmektedir.

#### D. ÖRGÜTLENME AÇISINDAN TİYATRONUN ÖZELLİKLERİ

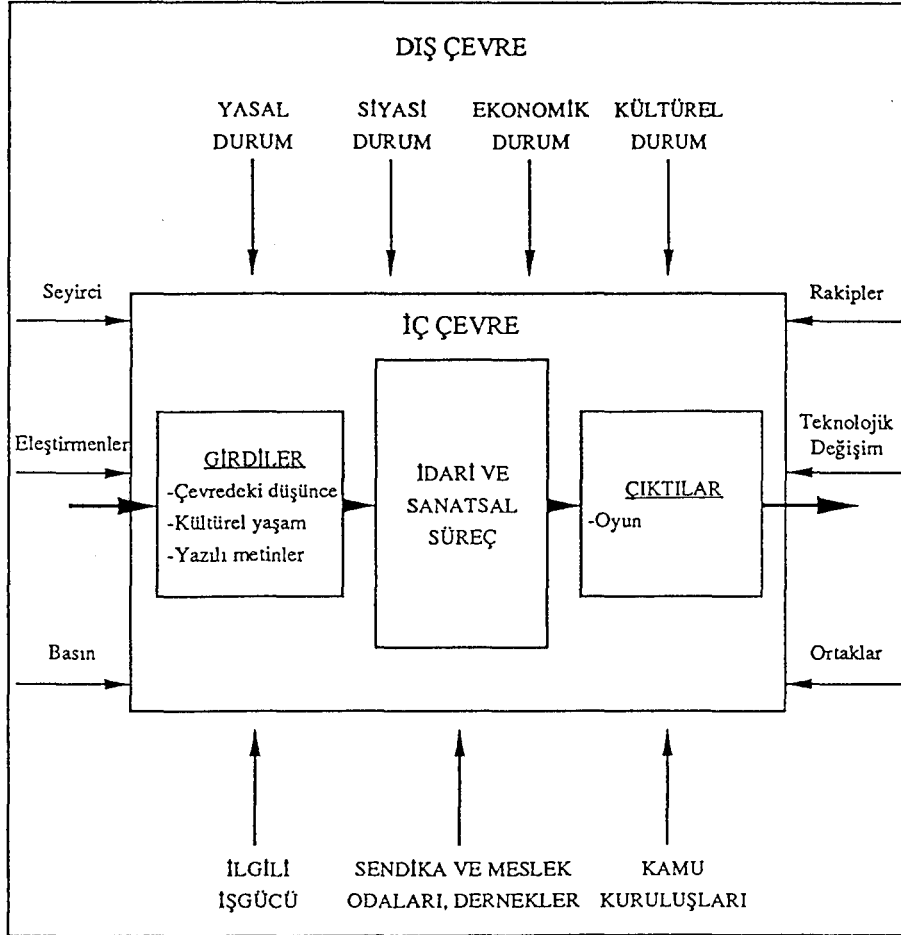
##### a. Tiyatrolar Açık Sistemlerdir

Organizasyonlar günümüzde sistem yaklaşımı ile ele alınan toplumsal örgütlerdir. Bu yaklaşıma göre, bir sistem olarak ele alınan organizasyonlar belirli bir ortamda (çevrede) faaliyet gösterirler. Eğer organizasyon ile organizasyonun içinde bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi, materyal alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılır<sup>16</sup>.

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

<sup>16</sup> A.g.k., s.104.

(input) olarak gönderilir. ŞEKİL:-8’de açık sistem olarak tiyatro işletmeleri gösterilmektedir.



ŞEKİL-8: Açık Sistem Olarak Tiyatro İşletmeleri

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

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

### b. Tiyatrolar Devlet Destekli Örgütlerdir

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

Devlet, tiyatro işletmelerine gereken önem ve önceliği vermelidir. “Halk Okulu” niteliği taşıyan bu işletmelere sadece mali bir kuruluş olarak bakmak, tiyatro işletmelerinin toplumsal-kültürel boyutunu gözardı etmek demektir. Tıpkı sağlık hizmetleri gibi, tıpkı eğitim hizmetleri gibi tiyatro işletmeleride kamu adına, kamu yararına yapılan, karşılık beklenmemesi, salt gişe gelirleriyle yaşama durumuna terkedilmemesi gereken örgütlerdir. Beklenecek yarar ekonomik değil, kamusaldır. Bu özelliği nedeniyle ki, en gelişmiş toplumlarda bile devlet-tiyatro işletmeleri ilişkisi sürmektedir.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> YÜCEL ERTEN, “1. Uluslararası Mersin Semineri TOBAV Çalışma Grubu Bildirisi”, I. Mersin Uluslararası Tiyatro Yönetimi ve İşletmecilik Sorunları Semineri, TOBAV, Ankara: 1992,s. 25.

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

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

Avrupa’da sanat ve tiyatro koruyuculuğu geleneği çok eskidir. Yüzyıllar boyunca edinilen deneyimler ve uzun gelişim çizgisi, gösterim sanatlarının Avrupa’da güçlü bir şekilde desteklenmesi sonucunu yaratmıştır.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> TAHSİN KONUR, *Devlet Tiyatro İlişkisinde Belli Başlı Sistemler*, C.1, Devlet Tiyatroları İç Eğitim Dizisi No: A-9, Ankara: 1984, s. 7.

Örneğin Yunan Tiyatrosu, bolluk-bereket Tanrısı Dionisos adına düzenlenen törenlerden ortaya çıkmıştır. Tiyatronun bir sanat olarak doğuşunda insanın varoluşu ve yazgısı ile ilgili sorulara yanıt arama dürtüsü, tiyatroya İ.Ö. 5. yüzyılda bile dinsel boyutunun devamını ortaya koyar. Tiyatro bu dönemlerde tanrılara duyulan saygı ve bağlılığın gösterildiği bir eylem olarak sunulmakta ve devlet tarafından örgütlenmektedir. Tiyatro yapısı, tapınak gibi kutsal bir yer sayılmakta; yazar ve oyunculara din adamlarına eş saygı gösterilmektedir.<sup>19</sup>

### c. Tiyatrolar Hizmet Örgütleridir

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

---

<sup>19</sup> s. 9.

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

Tiyatro işletmeleri bu anlamda tıpkı bir eğitim kurumunun öğrencilere, hastanelerin hastalarına yönelmeleri gibi, tiyatro işletmeleri de seyircilerine dolayısıyla topluma yönelirler. Bu anlamda da tiyatro işletmeleri sanatsal nitelikli hizmetlerini ortaya koyarlarken, hizmetten yararlanan seyirci kitlesinin çıkarlarını korumakla sorumludurlar.<sup>20</sup>

#### **d. Tiyatroların Personeli Sanatçı Grubudur**

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

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

<sup>20</sup> A.g.k., s. 2.



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

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

#### e. Tiyatrolar Toplum Yararına Yönelik Örgütlerdir

Tiyatro işletmeleri, geniş halk kitlelerini amaçlayan, varoluş nedeni genel toplum yararını gözetmek olan kuruluşlardır<sup>21</sup>. Özellikle toplumun moral gücünün yükseltilmesinde de sanata ve tiyatroya önemli bir pay düşer. II. Dünya savaşının sonuçlanmasıyla birlikte, savaş yıkıntılarının ortadan kaldırılması ve herşeyin yeniden kurulması çabaları sırasında öncelik, tiyatro binalarının yapımına tanınmıştır. Bu bir rastlantı değildir. Halka yeniden yaşama sevinci ve moral gücü kazandırılması söz konusu olduğunda, ilk olarak akla gelen ve uygulamaya konan eylem, tiyatro binalarının yeniden yapımı olmuştur. Bu arada, ayakta kalabilmiş ve temsil vermeye olanak veren mekanlar, zaman yitirilmeden oyun yeri olarak kullanılmaya başlanmıştır.<sup>22</sup>

Ayrıca toplumun kültürel kalkınmasında tiyatro örgütlerine büyük önem düşmektedir. Özellikle manevi değerlerin yeni ku-

<sup>21</sup> Bu tür örgütler için bkz.; AYŞE ÖNCÜ, *Örgüt Sosyolojisi*, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları No: G-7, Ankara: 1976, s. 33.

<sup>22</sup> KONUR, s. 5-6.

şaklara aktarımında ya da yeni değerlerin oluşmasında, tiyatro örgütleri birer “kültürleme” kurumu olarak görev yaparlar.

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

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

## E. TİYATRO ÖRGÜTLERİ VE ÇEVRE

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

Örgütlerin çevreleriyle etkileşimini incelerken toplumsal çevre-işlem çevresi ayrımını ortaya koymak gerekir<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: ÖNCÜ, s. 53-61.

### a. Tiyatro Örgütleri ve İşlem Çevresi

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

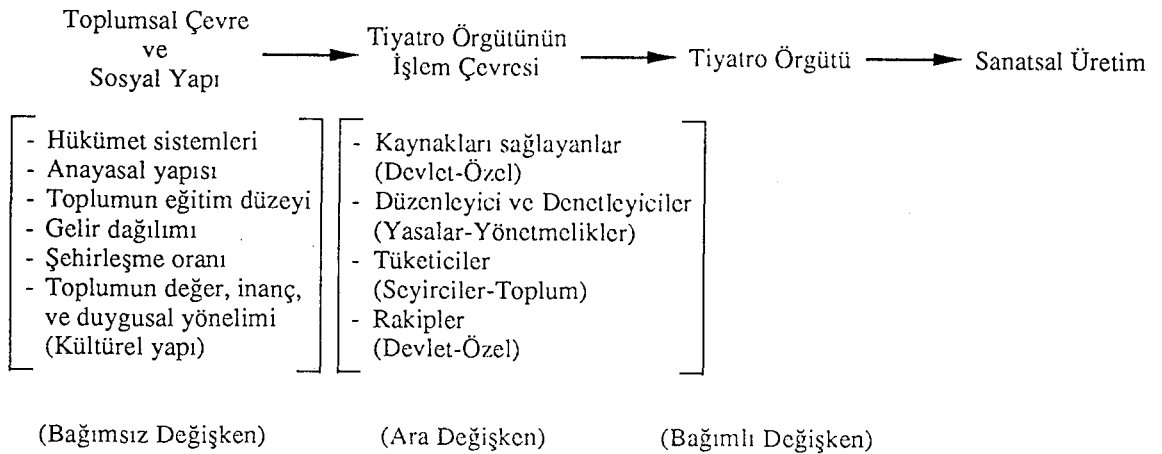
- Tüketiciler (Seyirciler-toplum): Bir tiyatro kuruluşu, ortaya koyduğu sanatsal üretimi, içinde bulunduğu yerleşim alanındaki seyircilere sunar. Ancak belirli dönemlerdeki **turne** çalışmalarıyla, ulaşılması amaçlanan tüketici (seyirci) kitlesi, nicel olarak arttırılabilir. Bunun yanısıra büyüklere yönelik oyunlar sahnelemekle birlikte, çocuklara yönelik oyunlar sahneleyerek, tüketici kitlesi arttırılabilir.
- Kaynak sağlayan kuruluş ve kişiler: Bir tiyatro kuruluşunun sermaye, hammadde ve işgücü gibi her türlü girdisi, söz konusu olan işlem çevresiyle ilişkileri sonucunda elde edilebilir. Bir tiyatro işletmesi sanatçı ve idari kadrosunu, gerekli olan sermayeyi de bu çevreden elde eder. Bu bazen bir kamu kuruluşu olabileceği gibi bazen de özel kişiler ya da bankalar olabilir.
- Rakipler: Bir tiyatro kuruluşu doğal olarak ilgili sektörde kendisi ile rekabet ilişkisi içinde bulunduğu rakipleri vardır. Bu rekabet özel tiyatrolar arasında gelişebileceği gibi, özel tiyatrolarla ödenekli tiyatrolar arasında da gelişebilir.
- Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar: Bunlar kuruluşun uygulama alanına giren ve doğrudan doğruya etkileyen ka-

mu kurumları, yasalar ve yönetmelikler olabilir. Örneğin; ödenekli bir tiyatronun ilgili personel yasaları ve yönetmelikleri, bu konuda sınırlılıkları ve düzenlemeleri ortaya koyar.

## b. Tiyatro Örgütleri ve Toplumsal Çevre

Tüm örgütler gibi tiyatro örgütleri de toplumsal çevre koşulların belirleyici etkisi altındadır. Aslında işlem çevresi olarak yukarıda aktarılanlar da, temelde toplumsal çevre tarafından belirlenir. Tiyatro örgütleri bağlamında söz konusu nedensellik ilişkisi, ŞEKİL-9'daki çizimde gösterilmektedir.

Şekilde görüldüğü gibi, bir tiyatro örgütü ve faaliyetleri, toplumsal çevrenin belirleyici etkisi altındadır. Bir ülkenin idari yapısı, genel eğitim düzeyi, gelir oranları ve kültürel düzey,



**ŞEKİL-9: Tiyatro Örgütlerinin Toplumsal Ve İşlem Çevresi**

doğal olarak tiyatro örgütlerini, hem örgütsel yapı (merkezleşme-merkezleşmeme, yetki devri) hem de yönetsel (otokratik, demokratik) özellikler bağlamında etkiler.

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

## F. TİYATRO ÖRGÜTLERİNDE FAALİYETLERİN BÖLÜMLENDİRİLMESİ

Tiyatro işletmeleri temelde birer sanat organizasyonlarıdır. Üretilen sanatsal nitelikli metayı tüketicilere (seyircilere) ulaştırmak amacıyla kurulmuşlardır.

Tiyatro işletmeleri, yazılı ya da yazılı olmayan bir metni, sanatsal üretim sürecinden geçirerek (sahneleyerek) sanatsal bir ürün, meta ortaya koyarlar. Tiyatro işletmelerindeki sanatsal nitelikli bu işlemler, bir dizi idari-mali nitelikli işlemlerle desteklenmek zorundadır. İdari nitelikli işlemlerin başarısı ya da başarısızlığı, sanatsal nitelikli işlemleri doğrudan etkilemektedir. Örneğin; söz konusu bir oyun çalışmasında bütçe planlamasının sağlıklı yapılamaması ya da ortaya konulan bir oyuna ilişkin satış artırıcı çabaların niteliği, oyunun başarısını etkiler.

Bu nedenle bir tiyatro işletmesindeki idari ve sanatsal nitelikli faaliyetlerin çeşitli gruplara ayrılması ve her faaliyet türünün diğerleri ile sürekli koordinasyon içinde olması gere-

kir. Bölümlendirme, yönetim amaçlarına ulaşabilmesi için faaliyetlerin birimler halinde toplanmasıdır. Bölümlendirme işlemi, işletmenin her basamağında yapılması gereken bir işlemler toplamıdır. Genel müdürün yaptığı işten, herhangi bir işçinin yaptığı işe kadar, tüm işlerin düzenli bir biçimde yürütülmesi, ancak sağlıklı bir bölümlendirme işlemi ile olasıdır<sup>24</sup>.

Tiyatro işletmelerinde gerek sanatsal gerekse idari faaliyetlerin gruplandırılması, yani bölümlerin oluşturulması sırasında dikkate alınacak temel ilkeler şunlardır.<sup>25</sup>

#### a. Benzer İşlerin Dikkate Alınması İlkesi

Bölümlere ayırmada, amaçları ve gördükleri işler açısından gereksinimleri aynı olan ya da farklı olmasına karşın birbiri ile ilişkili olan işlerin, aynı birim ve yönetici altında toplanması söz konusudur. Bölümlemede bu faktörün dikkate alınması hem koordinasyonu hem de kontrolü kolaylaştırır. Örneğin; bir tiyatro işletmesinde oyuna ilişkin dekorun ahşap ya da metal kısımlarının yapılması ile bu dekorların boyanması işlemleri ayrı ayrı işler olmasına karşın, birbirleriyle yakından ilgili işlerdir. Koordinasyonu gerekli kılar. Bu nedenle de bu tür işlerin bir birimde toplanması, iyi bir organizasyon için zorunluluktur.

<sup>24</sup> İNAN ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt: II, Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 44, Eskişehir: 1988, s. 4.

<sup>25</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz: A.g.k, s. 6-11; İLHAN CEMALCILAR, DOĞAN BAYAR, İNAL CEM AŞKUN, ŞAN ÖZ-ALP, *İşletmecilik Bilgisi*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No: 122, Ankara: 1975, s.103-106.

### **b. Uzmanlaşmadan Yararlanma**

İşlerin belirlenmesi, gruplara ayrılması, başka deyişle bölümlendirilmesi yapıldıktan sonra; bu işlerin kimler tarafından görüleceğinin belirlenmesi gerekir. Bu noktada ise ortaya çıkan sorun, işlerin görülebilmesi için işgörende olması gereken bilgi, beceri, öğrenim düzeyi gibi özelliklerin saptanmasıdır. Organizasyon sürecinde bu ilkenin dikkate alınması, çalışanların en iyi yapabildikleri ve en verimli olabildikleri faaliyet birimlerinde toplanmalarını sağlar. Örneğin; bir tiyatro işletmesindeki sanatçı grubu içinde belirli bir bilgi, beceri ve deneyim düzeyine ulaşmış durumda olanlar, yönetmenlik gibi ayrı bir birimi ortaya koyar. Aynı şekilde tiyatro işletmelerindeki dramaturgluk birimi de oyunları, tiyatro biliminin ve sanatının ilkeleri ışığında inceleyerek oynanabileceğine ya da oynanamayacağına karar veren, uzmanlık gerektiren birimlerdir.

### **c. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi**

Bir işletmenin organizasyonunun oluşturulmasında geçilmesi gereken amaçlardan birisi de örgütteki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesidir. Uzmanlıkları, bilgi, beceri ve öğrenim düzeylerine göre belirli işlere atanan kişiler, hangi konularda ne kadar yetkili olduklarını bilmek durumundadırlar. Ayrıca, işleri görürken kimlerle nasıl ilişki kuracaklarını bilmelidirler.

Tiyatro işletmelerinde söz konusu olan sanatsal nitelikli metanın üretiminin karmaşık niteliği, yetki ve sorumluluk ilişki-

lerine de yansımaktadır. Örneğin; bir oyunun sahnelenmesi aşamasındaki tek yetkili ve karar verici olan yönetmen, oyunun sahnelenmesinin bir boyutu olarak tiyatro mekanındaki koltukların yerleşme düzenine de doğrudan müdahale edebilir. Bir başka örnek olarak; dekor işlerinden sorumlu olan bir atölye şefi, atölye müdürüne karşı sorumlu olduğu gibi, oyunun yönetmenine karşı da sorumlu olabilir.

#### **d. Koordinasyonun Kolaylaştırılmasıdır**

Koordinasyon bir örgütün başarıya ulaşması için gerekli bir faaliyettir. Koordinasyon sadece bir yönetim fonksiyonu değil, diğer yönetsel fonksiyonlar arasında bağlaç görevi gören bir yönetim koşuludur.

Tiyatro işletmelerinde söz konusu olan genel ve özel amaçlara ulaşabilmenin en önemli yolu, tiyatro işletmelerindeki her türlü koordinasyonuna gerekli özeni göstermekten geçer. Örneğin; sahnelemede kullanılacak bir giysi kumaşının satın alınmasından, bu kumaşın istenildiği gibi dikilerek, sanatsal nitelikli bir meta haline dönüşmesine kadar geçen süreç çok önemli bir koordinasyon işlemini gerekli kılar. Ya da bir tiyatro gösteriminde, tiyatro salonunun havalandırılması ile oyunun izleyiciye verdiği haz arasında da yakın bir koordinasyon ilişkisi söz konusudur. Oyun ne kadar nitelikli olursa olsun, kötü havalandırma nedeniyle seyirci bu oyundan haz duymayabilir.



### e. Yeteri Kadar Önem Verilmesini Sağlama

Her işletme kuruluş amacını gerçekleştirmede, önemi oransal olarak fazla olan bir ya da birkaç faaliyet söz konusu olabilir. Bu durumlarla karşılaşıldığında söz konusu faaliyetler ve ilgili birimi doğrudan üst düzeylere bağlanır.<sup>26</sup>

Tiyatro işletmelerinde temel amaç sanat üretmek olması nedeniyle, sanatsal üretimden birinci derecede sorumlu olan yönetmenler, en üst düzeydeki yöneticilere bağlı olarak çalışırlar. Örneğin; büyük ölçekli-ödenekli tiyatrolarda (Devlet Tiyatroları gibi) dekor, kostüm işleriyle uğraşan atölyelerin bağlı oldukları Sanat Teknik Müdürlükleri, işin önemi nedeniyle doğrudan üst düzey yöneticilere bağlı bulunabilir.

Bölgümlere ayırmada gözönüne alınacak ilkelerin sayısı daha da arttırılabilir. Örneğin; giderleri azaltma, denetimi kolaylaştırma, yersel koşulları dikkate alma gibi ilkeler, tüm işletmelerde olduğu gibi tiyatro işletmelerinde de belirleyici ilkelerdir.<sup>27</sup>

## G. BAŞLICA ORGANİZASYON YAPILARININ TİYATRO İŞLETMELERİNDE İNCELENMESİ

Bir organizasyon içinde gelişen yetki ve sorumluluk ilişkileri o organizasyonun yapısını belirler. Organizasyonun türü

<sup>26</sup> WILLIAM H. NEWMAN, *İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*, Çev: KENAN SÜRĞİT, Sevinç Matbaası, Ankara: 1972, s. 175-176.

<sup>27</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: A.g.k., s. 171-183.

ne olursa olsun yetki ve sorumluluk ilişkileri; komuta, kurmay, fonksiyonel ilişkiler biçimindedir.

**-Komuta Yetkisi:** Bir organizasyonda üstün asta emir vermesi, ondan birşeyi yapma ya da yapmamayı isteme gücüdür. Bu yetkiye basamak yetkisi de denilebilir. Bu ilişkide emirler bir sistem içinde yukarıdan aşağıya doğru iner<sup>28</sup>.

**- Kurmay Yetki:** Çeşitli fonksiyonların yerine getirilmesinde komuta yetkisine yardımcı ve tamamlayıcı olan ve emir verme özelliği olmayan, danışma nitelikli bir yetki türüdür<sup>29</sup>.

**- Fonksiyonel Yetki:** Kişinin uzmanlık alanına giren konularda, komuta ilişkilerine bakılmaksızın, belirli bir grup faaliyet ya da belirli bir faaliyetin bazı yönleri için başka bölümlere bağlı astlara emir verebilme hakkını ifade eder.

Sözü edilen durumlara bağlı olarak organizasyon yapıları değişik adlar alırlar.

#### a. Dikey Organizasyon Yapısı

Komuta yetkisinin kullanıldığı organizasyon yapıları dikey organizasyonlardır. Bu yapıda komuta zinciri yukarıdan aşağıya doğru basamaksal bir nitelik gösterir. Özellikle küçük aile tipi özel tiyatro işletmelerinde, dikey bir organizasyon yapısından

---

<sup>28</sup> s. 141.

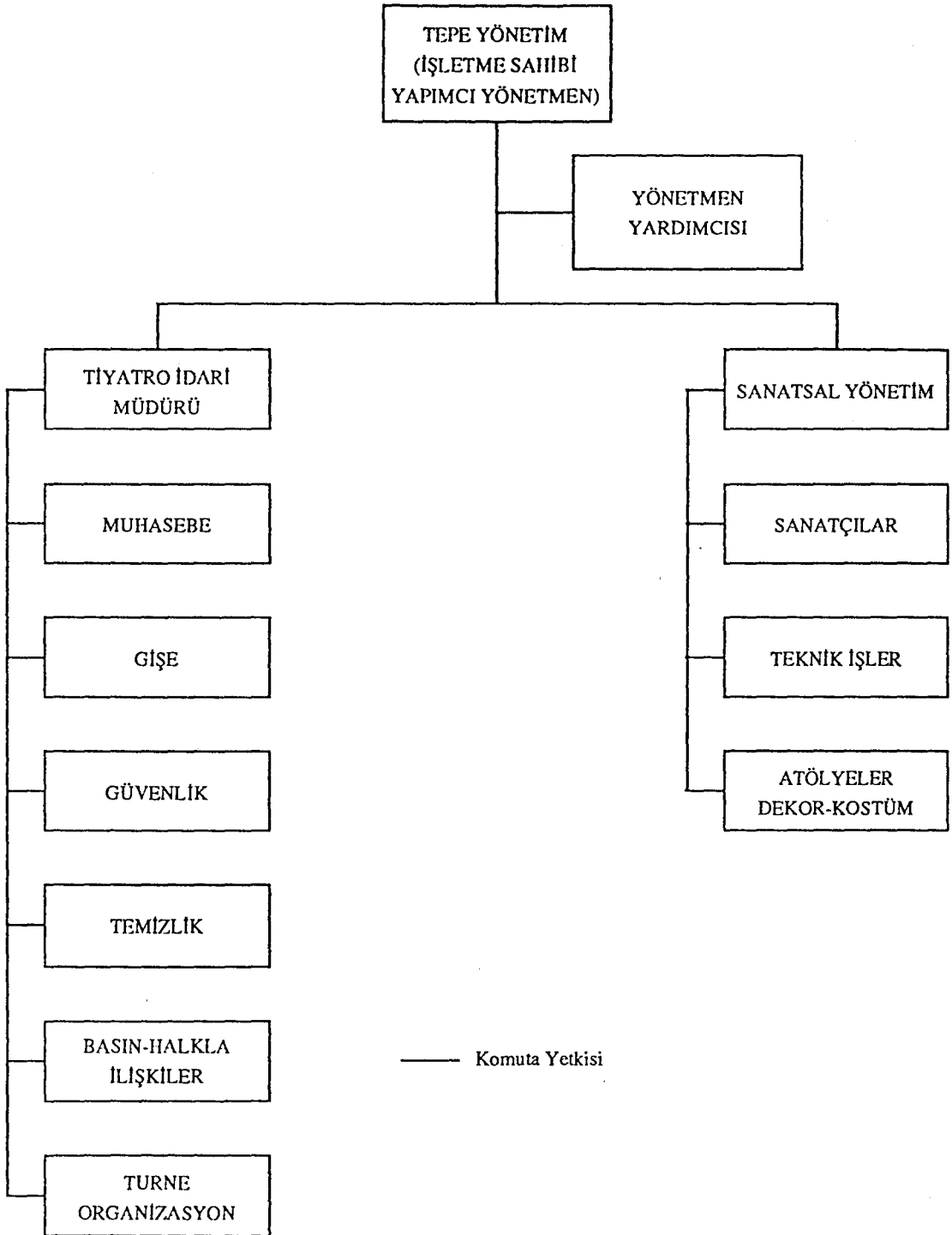
<sup>29</sup> s. 144.

söz edilebilir. Tiyatro işletmesi sahibinden (tepe yönetim) en alt düzeydeki işgörene kadar inen kesin bir emir komuta zincirinde herkesin yetki ve sorumluluğu belirlidir. İlişkiler dikey ve dolaysızdır.

Genellikle tiyatro işletmesinin sahibi, sanatsal üretimden hem yapımcı hem de yönetmen olarak sorumludur. Tiyatro işletmelerinde söz konusu olabilen dikey organizasyon yapısı ŞEKİL-10'da gösterilmektedir.

Komuta yetkisi tiyatro işletmelerindeki dikey organizasyonlarda tiyatronun sahibi, oyunun yapımcısı ve yönetmeni yetkilerini bünyesinde toplamıştır. Bu tür işletmelerde idari ve sanatsal nitelikli işler genellikle sahip-yapımcı-yönetmene bağlıdır. Ancak bazen idari nitelikli işler tiyatro müdürüne bağlı olarak sürmektedir. Sanatsal nitelikli üretimden ise, yönetmen sorumludur.

Tiyatro işletmesindeki tüm faaliyetlerle ilgili genel politikalar, tepe yönetim tarafından belirlenmektedir. Söz konusu faaliyetlerin genel politikalara uygun biçimde yürütülmesinden, eğer varsa tiyatro müdürleri ve yönetmenler tepe yönetime karşı sorumludurlar. Tiyatro müdürleri kendisine bağlı idari bölümlerin ve işlerin faaliyetlerin yönlendirilmesinden ve yöneticiliğinden sorumludurlar. Eğer varsa sanatsal işlerden sorumlu olan yönetmen de, sanatsal işlerin yürütülmesinden tepe yönetime karşı sorumludur. Genellikle küçük ölçekli tiyatro işletmelerinde dikey ve dolaysız emir komuta ilişkileri, işleri kolaylaş-



ŞEKİL-10: Tiyatro İşletmelerinde Dikey Organizasyon

tırdığı için etkili olabilmektedir. Ancak tiyatro işletmelerinin içinde bulunduğu karmaşık iç ve dış çevre koşullarının gerekleri karşısında söz konusu dikey organizasyon yapısı her zaman etkili olmayabilir.

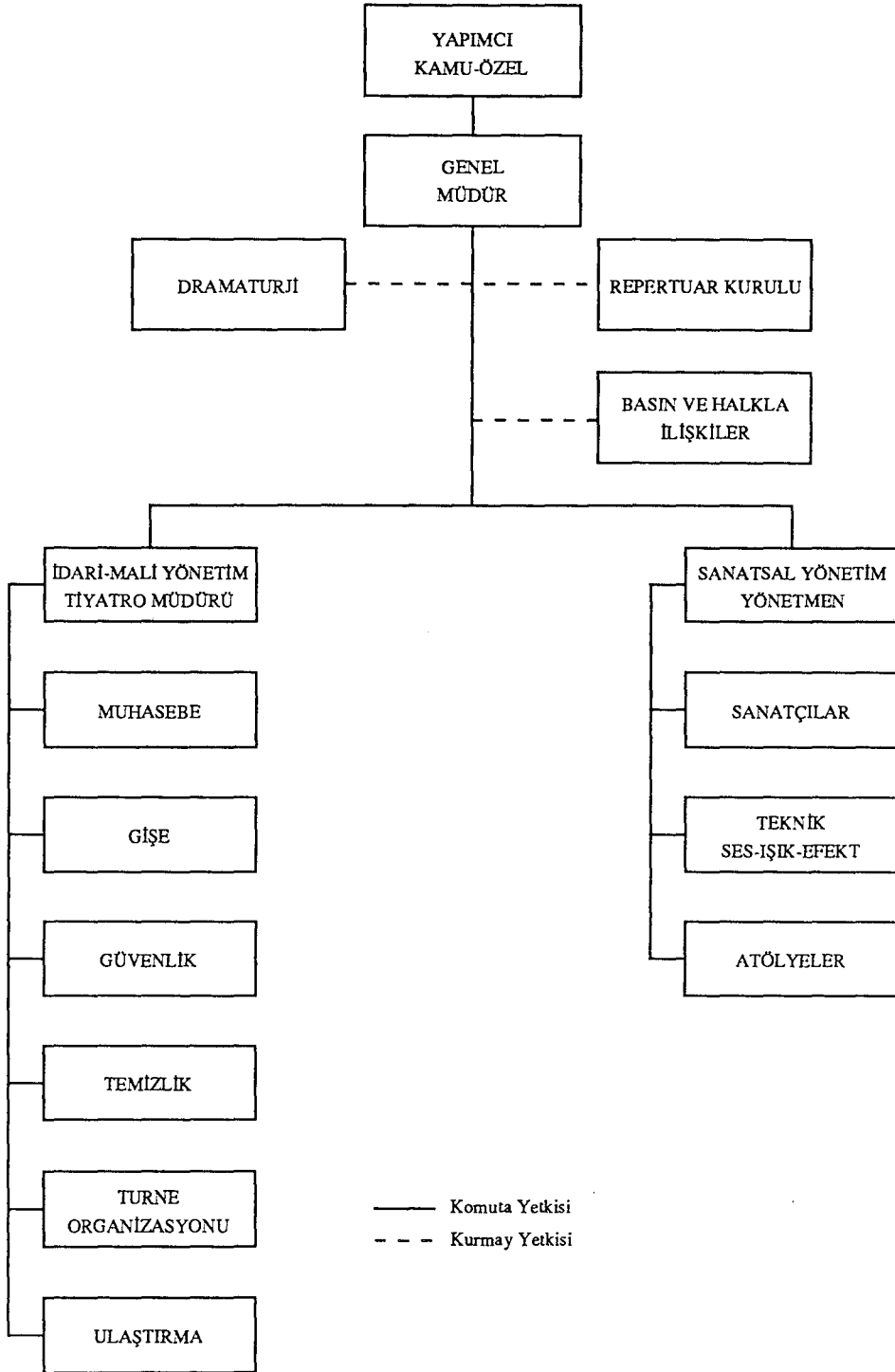
### **b. Dikey-Kurmay Organizasyon Yapısı**

Bu tip organizasyon komuta yetkisi ile birlikte, kurmay yetkinin de kullanılması ile ortaya çıkmıştır. Burada önemli olan danışman niteliğinde özel olarak yetişmiş, uzman elemanların organizasyon yapısına katkısının sağlanmasıdır. Kurmay görevin bireyler tarafından yerine getirilebileceği gibi, gruplar ya da bölümler tarafından da gerçekleştirilebilir<sup>30</sup>.

Bir tiyatro işletmesinin ölçeğinin büyümesi, işlerin karmaşıklığının artması sanatçı, teknik, uzman ve idari çalışan gereksiniminin ve sayısının artması, bölümlendirmede coğrafi temellerin etkin olması ve sadece tepe yöneticilerinin karar almasının güçleştiği durumlarda, kurmay yetki devreye girebilir.

Örneğin; tiyatro işletmelerindeki repertuvar kurulları, dramaturgi birimleri gibi bölümler temelde kurmay nitelikli olarak görev yaparlar. Bu tür birimler ya da kurullar, oynanabilecek nitelikli oyunları seçerek, karar verici nitelikteki üst yöneticilere önerebilirler. Kurmay birimlerin bu önerileri genellikle bağlayıcı değildir. ŞEKİL-11'de bir tiyatro işletmesinde dikey-kurmay organizasyonun genel hatları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

<sup>30</sup> A.g.k., s. 157-158.



**ŞEKİL-11: Tiyatro İşletmelerinde Dikey-Kurmay Organizasyon**

Şekilde bir tiyatro işletmesindeki basın ve halkla ilişkiler birimleri de kurmay nitelikli olarak çalışmakla beraber, komuta yetkisine de sahip birimlerdir.

Dikey-kurmay nitelikli organizasyon yapısı ile, basamaklar arasındaki dolaysız ve dikey ilişkilere, kurmay nitelikli ilişkilerinde girmesi sağlanmış olur. Bu bağlamda da uzman nitelikli insanların, tiyatro organizasyonuna katkılarından yararlanmış olur.

### c. Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

Faaliyetlerin karmaşık ve iç içe girdiği kurmay yetki ilişkilerinin kaçınılmaz olduğu durumlarda, bölüm yöneticilerinin başka bölümlerde çalışanlara, komuta yetkisi ile müdahale edebilirler.

Ancak bu müdahale hakkı uzmanlık alanları ile sınırlıdır. Bu nedenle komuta birimleri ya da kendisine yetki devredilen kurmay birimler, diğer komuta birimleri üzerinde biçimsel bir otorite kurabilirler<sup>31</sup>.

Tiyatro işletmelerinde de fonksiyonel ilişki biçimleriyle sık sık karşılaşılabilir. Örneğin; kurmay yetki ile donanmış bir basın ve halkla ilişkiler birimi, hazırlanacak bir bülten ile ilgili olarak sanatsal işlerden sorumlu bir yönetmenle yazı, ma-

<sup>31</sup> GÜNEŞ BERBEROĞLU, *Basın İşletmeciliği*, Gazeteciler Cemiyeti Yayınları No: 34, İstanbul: 1991, s. 68.

kale, fotoğraf vb. konularda komuta ilişkisine girerek bazı isteklerde bulunabilir. Bir başka örnek olarak, bir oyun yönetmeni salondaki koltuk düzeninin, oyunun gereği olarak daha farklı bir şekilde sokulmasını ilgili idari yöneticilerden isteyebilir. ŞEKİL-12’de tiyatro işletmelerinin fonksiyonel organizasyon yapısı gösterilmektedir.

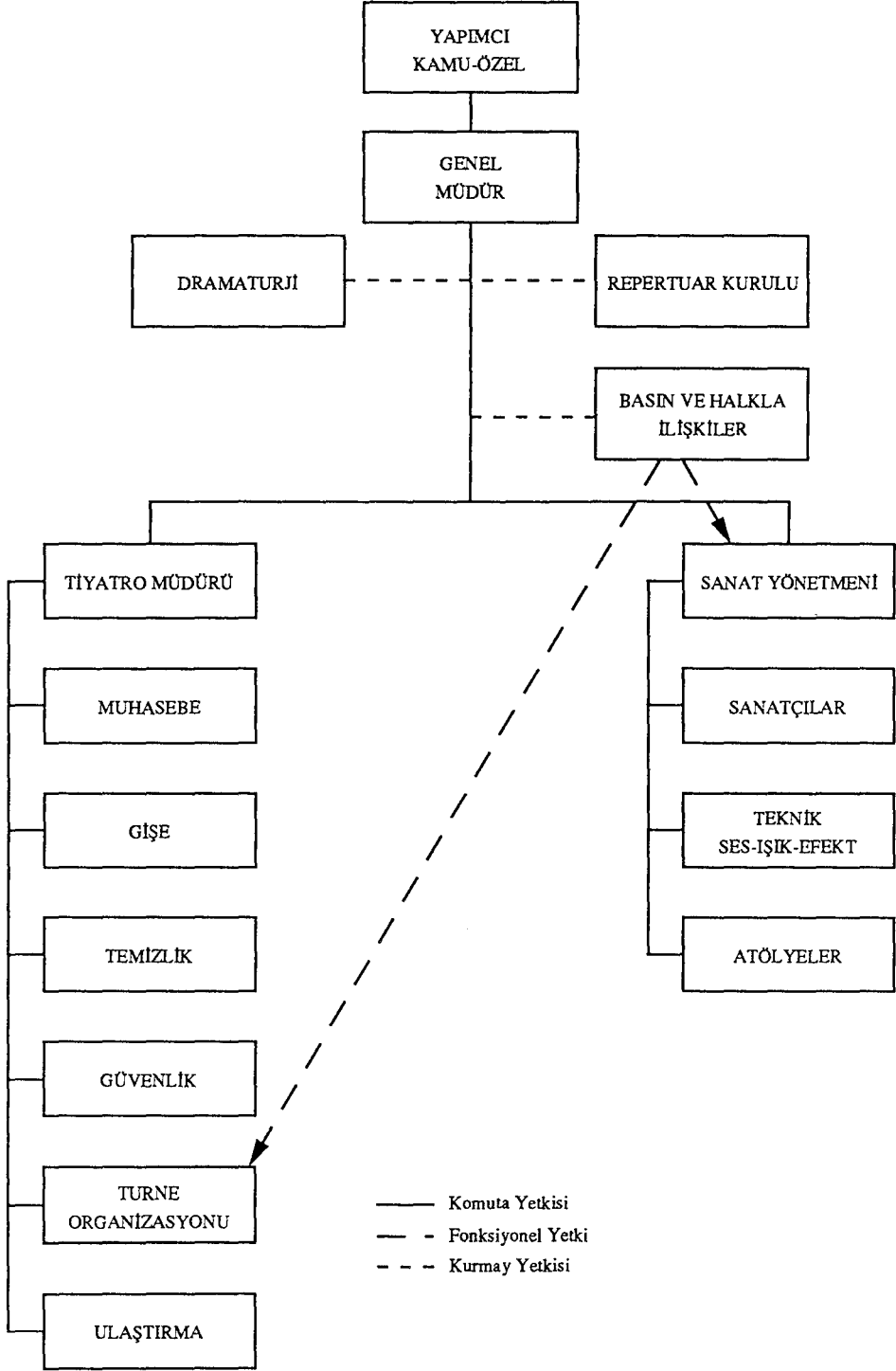
#### d. Matriks Organizasyon Yapısı

Küçük işletmelerde başarı ile uygulanan fonksiyonel organizasyon, işletmeler büyüdükçe yetersiz kalmaktadır. Özellikle sayısız projelerle uğraşmak zorunda kalan üst yönetim, temel basamaksal (hiyerarşi) kurullarıyla işlerin yürümediğini gördüklerinde başka modeller arayarak çok boyutlu düşünmeye çalışmaktadırlar. Bugün karmaşık yapıya sahip olan işletmeler projelerle yönetilmektedir.

Mamül temeline dayanan organizasyon, çevredeki değişmelere uymak için başvuru olan bir yoldur. Merkezleşmemenin bir yolu, mamül gruplarına yetki vermektir. Ancak ürünler çok çabuk değiştiğinde ve çevre çok hareketli ise mamül organizasyonu yetersiz kalabilir. Matriks organizasyon biçimi fonksiyonel yapı, ile ürün yapısına göre örgütlemenin, uygulamadaki en iyi yönlerinin bir araya getirilerek ortaya çıkan bir yapıdır<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> İNAN ÖZALP, “Matriks Organizasyon Yapısı”, *İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt: VI, Sayı: 1, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 63, Eskişehir: 1988, s. 26.





**ŞEKİL-12: Tiyatro İşletmelerinde Fonksiyonel Organizasyon**

Matriks organizasyon; faaliyetlerin fonksiyon temeline göre bölümlendirildiği bir organizasyon içinde proje ya da ürünlere göre yapılanmanın dikkate alınmasıyla ortaya çıkar. Bu durumda söz konusu dikey ilişkilerden birisi fonksiyonel yöneticiler tarafından kullanılırken diğeri ise proje yöneticisi tarafından kullanılır.

Matriks organizasyonların uygulamadaki başarısını üç temel öge belirler. Bunlar<sup>33</sup>:

- Tepe yöneticisi: İkili komuta yetki ilişkisini yönetir ve dengeler.
- Matriks yöneticiler: Organizasyondaki işleri yerine getiren işgörenleri paylaşırlar.
- Astlar: Yerine getirilen işlerle ilgili olarak iki matriks yöneticiye bilgi verirler.

Matriks organizasyonun genel olarak kullanılabilme koşulları tüm işletmelerde ortak özellikler gösterir<sup>34</sup>. Bu özelliklerin ise tiyatro işletmelerine uygulanması halinde şu noktalar önem taşır.

- Büyük ölçekli tiyatro işletmelerinde oynanan oyun sayısı genellikle birden çoktur. Her biri proje olarak değerlendirilebilecek olan bu oyunlar, sahnelenme aşamasına gelinceye kadar büyük organizasyon sorunları ortaya çıkabilmektedir. Örneğin,

<sup>33</sup> BERBEROĞLU, s. 74.

<sup>34</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: ÖZALP, s. 28-29.

oyun seçimi, yönetmenin ve sanatçıların belirlenmesi ve projelere (oyunlara) ilişkin zaman çizelgelerinin ortaya çıkışı, mevcut prova mekanlarının ayarlanması, projelerin dekor ve kostüm vb. işlerinin planlanması ve koordinasyonu tiyatro organizasyonlarının çok iyi düzenlemesi gereken ilişkilerdir. Bu konuda ortaya çıkabilecek düzensizlikler, büyük organizasyon sorunlarına neden olur.

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

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

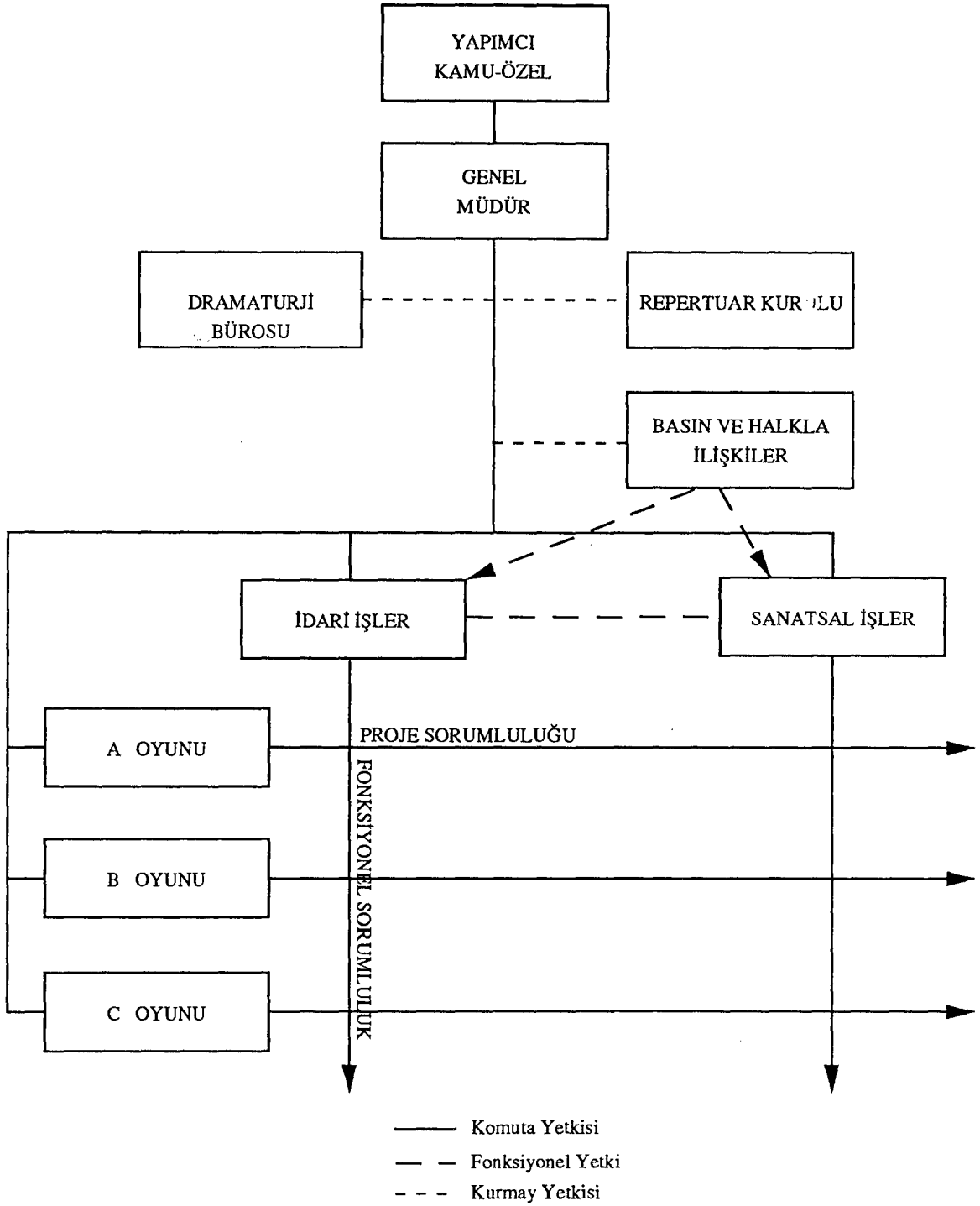
-Tiyatro işletmelerindeki söz konusu sanatsal nitelikli üretim, mutlaka belirli zaman dilimleri içinde gerçekleşmesi gereken olaylar dizisidir. Prova süreleri oyunun süresi ve salon kapılarının açılması gibi işler, zamanla bağlantılıdır. Ayrıca tiyatro işletmelerinde zaman kadar, para harcamaları da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

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

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

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

ŞEKİL-13'de görüldüğü gibi sahnelenen oyun (proje) sayısının fazla olduğu büyük ölçekli tiyatro işletmelerinde, matriks organizasyon ikili bir komuta ilişkisini ortaya koymaktadır. Tiyatro işletmesindeki idari ve sanatsal nitelikli işler ile oyunlar (projeler) arasında ikili bir komuta ilişkisi, iletişimin daha rahat gelişmesine, zamandan tasarrufa neden olabilmektedir. Örneğin; A Oyunu ile ilgili olarak, sanatsal işler yöneticisi ile A Oyununun yöneticisinin (proje sorumlusu) ikili bir komuta ilişkisi vardır. Ya da A Oyununa ilişkin dekor ve kostüm işlerinin ilgili atölyede yerine getirilmesinde hem sanatsal işler yöneticisinin hem de A Oyunu yönetmeninin komuta yetkisinden söz edilebilir.



ŞEKİL-13: Tiyatro İşletmelerinde Matriks Organizasyon

## 9. TİYATRONUN BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜT YAPILARI

### A. BİÇİMSEL ÖRGÜTÜN TANIMI

Biçimsel örgüt kavramı, yukarıda ana hatları aktarılan klasik kuram tarafından temel çalışma alanı olarak saptanmıştır.

Biçimsel organizasyonun tanımında, öncelikle dört temel öğenin incelenmesi önem taşır. Bunlar sırasıyla **işbölümü, basamaklar sırası, işlevsel süreçler, yapı ve denetim alanıdır**. Bu temel noktaları aşağıdaki biçimde özetlemek olurludur.<sup>35</sup>

**İşbölümü:** Bir örgüt büyüdükçe, gerçekleştirilecek eylemlerin bölünmesi zorunludur. Aksi halde bir kişinin iş çok kapsamlı olacak, işindeki etkinliği ve verimliliği düşecektir. İşbirliği yapma gereği, işlerin çalışanlar arasında dağılmasını, grup-

---

<sup>35</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz.: AŞKUN, s. 31-37.

landırılmasını, yetenek, yetki ve isteğe göre aralarında bölünmesi zorunluluğunu yaratır. Buna bağlı olarak uzmanlaşma ortaya çıkar. Yönetim sürecinin verimi büyük ölçüde artar.

**Basamaklar Sırası ve İşlevsel Süreçler:** Basamaklar sırası ve işlevsel süreçler birbirlerine bağlı olarak organizasyonun dikey ve yatay büyümesiyle ilgilenmektedir. Basamaklar sırası süreci, örgüt yapısına eklenen düzeylerle sonuçlanan komuta zincirinin büyümesine ilişkin bulunmaktadır. İşlevsel süreç ise, organizasyonu yatay yönde büyütür.

Özetle hiyerarşik yapı olarak da adlandırılan bu öge, emir-komuta birliği ilkesi ile yakından ilgilidir. Bu ilkeye göre işler ve mevkiler, hiyerarşik bir yapı şeklinde örgütlenmeli ve bu işleri yapanlar da emir-komuta birliği ilkesine göre, kimden emir alacaklarını, kime karşı sorumlu olacaklarını bilmelidirler.

**Yapı:** Klasik organizasyon kuramı, komuta ve kurmay olmak üzere başlıca iki yapı üzerinde durmuştur. Komuta organizasyonu, doğrudan doğruya işletme işlevlerinden çıkan temel komuta zincirini ele alır. Kurmay organizasyonu ise, komuta için öğüt verici ve kolaylaştırıcı işlevleriyle anılır. Son olarak yapı kavramı, örgütü kapsayan türlü işlevler arasında ussal ve tutarlı ilişkileri öne sürmekte başlıca araç olmaktadır.

**Denetim Alanı:** Denetim alanı bir yöneticinin gözetimi altında tutabileceği astların sayısına ilişkin bir kavramdır. Bir üst'e etkin bir biçimde denetleyebileceği sayıdan fazla, üst'ü boş bırakacak sayıdan az ast bağlanmamalıdır.

Özetle biçimsel örgüt, personelin görev ya da yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerden oluşur. Kimin kime bağlı olduğunu, kimden emir aldığını biçimsel örgüt belirler. Ancak hiyerarşinin alt basamağında bulunan bir kişi üst basamaklardaki bir yönetici ile dost ya da akraba olabilir. Yöneticiler ve personel arasındaki bu gibi biçimsel olmayan ilişkiler, yakınlık ve düşünce birliği ya da düşünce ayrılığı, kin, aşırı istek gibi duygular doğurabilir. Buna benzer biçimsel olmayan ilişkilerde organizasyonlarda biçimsel olmayan örgütü ortaya koyar.

## B. BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜTÜN TANIMI

Biçimsel olmayan örgüt kavramı, organizasyon kuramları içinde neoklasik kuram tarafından ilk kez ele alınmıştır<sup>36</sup>. Biçimsel olmayan bir örgütün özünü, çalışan insanlar arasındaki gruplaşmalar oluşturmakta, ancak bu durum örgütün biçimsel yapısında görülmektedir.

Biçimsel olmayan örgüt, insanların başkalarıyla birlikte bulunma isteğine dayanan toplumsal bir güdüye bağlı olarak meydana çıkmıştır. Biçimsel olmayan örgütün temelinde dört öğeden söz edilebilir<sup>37</sup>.

**Yöre:** Organizasyonlarda aynı yöreden gelen insanların doğal bir birliktelik içinde olduğu gözlenmektedir. Aynı kültürü taşıyan insanlar, örgüt içinde de daha güçlü bir iletişim içinde bulunurlar.

<sup>36</sup> A.g.k., s. 73.

<sup>37</sup> A.g.k.



**Meslek:** Meslek, biçimsel olmayan grupların ortaya çıkmasında etkili olan temel bir ögedir. Organizasyonlarda benzer işleri yapan, aynı meslek dalı içindeki insanlar doğal gruplaşma eğilimi gösterirler.

**Çıkarlar:** Örgüt içinde ortak çıkar ilişkisi içinde olan insanlar biçimsel olmayan örgütün ortaya çıkmasında etkili olurlar.

**Özel Durumlar:** Yukarıda saptanan ögeler dışında birçok öge, örgütlerde biçimsel olmayan örgütün ortaya çıkmasında etkili olabilir. Örneğin işten çıkarmalar, ücret ödeme düzenlemeleri, aynı odada oturmalar özel durumlar arasında sayılabilir.

Yukarıda temel ögeleri sıralanan biçimsel olmayan örgütün yapısal değerlemesi aşamasında ise, üç temel statü gösterilebilir<sup>38</sup>.

Birincil derecedeki (ilksel) grup, örgütün merkezci noktasını oluşturmaktadır. Bu grupta, genellikle aynı temel değerleri taşıyan, birbirine kenetlenmiş insanlar oluşturur. İlksel olarak değerlendirilen bu grup, örgütün kültürünü yerleştirip sürdürmektedir.

İlksel gruptan sonra gelen ayrıcalı (imtiyazlı) statü orunu son derece dinamiktir ve asıl gruba girmek için hazırlanan bireylerden oluşmaktadır. Bunlar sonunda ya ilksel grupça benimsenecekler ya da dış statü orununa geçeceklerdir.

---

<sup>38</sup> A.g.k., s. 76

Dış statüde yer alanlar, ne kendi aralarında, ne de örgütte başkaları ile yakın bağları bulunmayan kişilerdir.

Özetle, örgütlendirme aşamasında ve yeniden yapılan düzenlemede, bu gibi biçimsel olmayan ilişkileri de düşünmek ve örgütün biçimsel yapısına uydurmak yararlı olur.

Bu nedenle örgüt ile kişilikleri bağdaştıran ve ikisinin en uygun (optimal) uyumunu sağlayan bir denge zorunludur. Bu durumun başarılmasında şu aşamalar önem taşır<sup>39</sup>:

- Önce, ideal bir biçimsel örgüt kurulur,
- Sonra, emre hazır olan kişilerin nitelikleri ve özellikle biçimsel olmayan ilişkiler bakımından gruplaşmalarının etkinlik envanteri yapılır.
- Üçüncü bir adımda ise, örgütün yapısı ile kişilerin durumu arasında bağdaştırma ya da düzeltme yapılır.

## C. TİYATRO ÖRGÜTLERİNDE BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜT YAPILARI

### a. Tiyatrolarda En İyi Örgütsel Yapı: Biçimsel Örgüt

Bir tiyatro işletmesi, önceden belirlemiş olduğu genel ve özel amaçlarına ulaşmak için bir dizi eylemleri yerine getirmek zorundadır. Planlamadan kontrole kadar birçok çalışma istenilen ya da arzu edilen amaca yöneliktir. İstenilen amaca ulaşabil-

---

<sup>39</sup> TOSUN, s. 236

menin temel koşulu ise **iyi bir organizasyon** ortaya koymaya bağlıdır.

İyi bir organizasyon ortaya koyabilmek, belirli koşulların oluşturulabilmesiyle söz konusu olabilir. Tüm işletmeler için geçerli olan, tiyatro işletmelerine de uygulanabilen bu koşullar özetle şu şekilde saptanabilir<sup>40</sup>.

- Örgütün bütün öğeleri aynı amaca dönük olmalıdır. Tiyatro örgütleri temelde sanatsal üretimi gerçekleştirerek, seyircilere ulaştırmayı hedefleyen, temelde sanatsal kaygıları ön planda tutan işletmelerdir. Söz konusu sanatsal kaygı, tiyatro işletmesinin, örgütünün tüm birimleri tarafından, hiçbir zaman akıldan çıkarılamayacak çok temel bir belirleyicidir. Gişe memurundan sahnelenen oyunun yönetmenine kadar, tüm tiyatro çalışanları, bir sanat kurumu bünyesinde bulduklarını hiçbir zaman unutmamalıdır.

Türü ne olursa olsun, tüm tiyatro işletmeleri için sanatsal boyut, aynı zamanda ulaşılması gereken en temel amaçtır.

- Yöneticilerin yetenek, görüş ve kavrama alanlarının aşan görev ve sorumluluklarla yükletilmemelerine gereken önem verilmelidir. Tiyatro işletmeleri sanatsal ve idari işlerin birlikte yürütülmek zorunda olduğu işletmelerdir. An-

---

<sup>40</sup> KEMAL TOSUN, *İşletme Yönetimi*, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayınları No: 226, İstanbul: 1990, s. 234.

cak sadece sanatsal boyuttan sorumlu olan bir tiyatro yönetmeninin, ek olarak idari-mali nitelikli işleri de üstüne almaya çalışması, birçok sorunun doğmasına neden olabilir.

Söz konusu olayı sadece sanatsal üretim bağlamında örneklersek; yeterli bir bilgi, beceri ve eğitim düzeyine ulaşmadan tiyatro yönetmenliği gibi uzmanlık isteyen bir alana yönelen bir sanatçının zor durumlara düşmesi kaçınılmaz bir sonuçtur.

- Yönetmel iş bölümünden olanak olduğu kadar yararlanmaya çalışılmalıdır. Tiyatro işletmelerinde söz konusu olan karmaşık örgütsel yapı, işbölümünü kaçınılmaz olarak gerekli kılar. Özellikle benzer işlerin gruplandırılması, başka deyişle bölümlere ayırmanın sağlıklı yapılmış olması iş bölümü yapabilmeyi de olanaklı kılar. Dekor ve boyama atölyeleri arasındaki iş bölümü bu duruma güzel bir örnektir.
- İşgörenlerin yaptıkları iş karşısında aldıkları ücret, maaş gibi karşılıklar açık ve kesin olmalıdır. Tiyatro işletmelerinde de bu durum, iş bütünlüğü açısından özel bir önem taşımaktadır. Bünyesinde sanatçı, uzman, teknik eleman, idari eleman gibi çok çeşitli işgören bulunduran tiyatro işletmeleri, söz konusu elemanların karşılıkları arasında bir dengeyi ortaya koyabilmelidir.
- Yüksek yönetim basamakları, günlük ve rutin işlerden uzak tutulmalıdır. Tiyatro işletmelerinde de üst yönetim

basamakları, genel ve özel amaçlara yönelik stratejik nitelikli işlerle uğraşmalı, ayrıntılar içinde boğulmamalıdır.

- Her astın yalnız bir üstten emir alması sağlanmalıdır. Söz konusu komuta birliği ilkesi tiyatro işletmelerinde ve özellikle sanatsal üretim sürecinde yönetmenin egemenliğini sağlayıcı nitelikte olmalıdır.
- İyi bir organizasyon, merkezci yönetim ile merkezkaç yönetim arasında optimal bir denge sağlamalıdır. Özellikle devlet tiyatroları türündeki büyük ölçekli tiyatroların yönetiminde bu dengenin sağlanması özel bir önem taşımaktadır.
- İyi bir organizasyon girişimci yönetici, işgörenler, seyirciler, sendikalar, rakipler vb. grupların işletme içinde simgelenmesine olanak sağlar. Bu boyutuyla da tiyatro işletmelerinin iç ve dış çevreye uyumu sağlanmış olur. Esnek bir yapı, uyumu kolaylaştırır.
- Emir-komuta, kurmay, denetim vb. başlıca yönetici sınıflarının yetki ve sorumluluk alanları arasında kesin bir ayırım yapmak da, iyi bir örgütün temel niteliklerindedir. Tiyatro işletmelerinde de örneğin, dramaturgluk birimi genellikle kurmay bir nitelik taşımakta olup, fonksiyonel ilişki biçimlerine girmemesi gerekir.
- İyi bir organizasyon, işler (görevler, işlevler) ile işgörenler (organlar) arasında nicelik ve nitelik yönlerinden

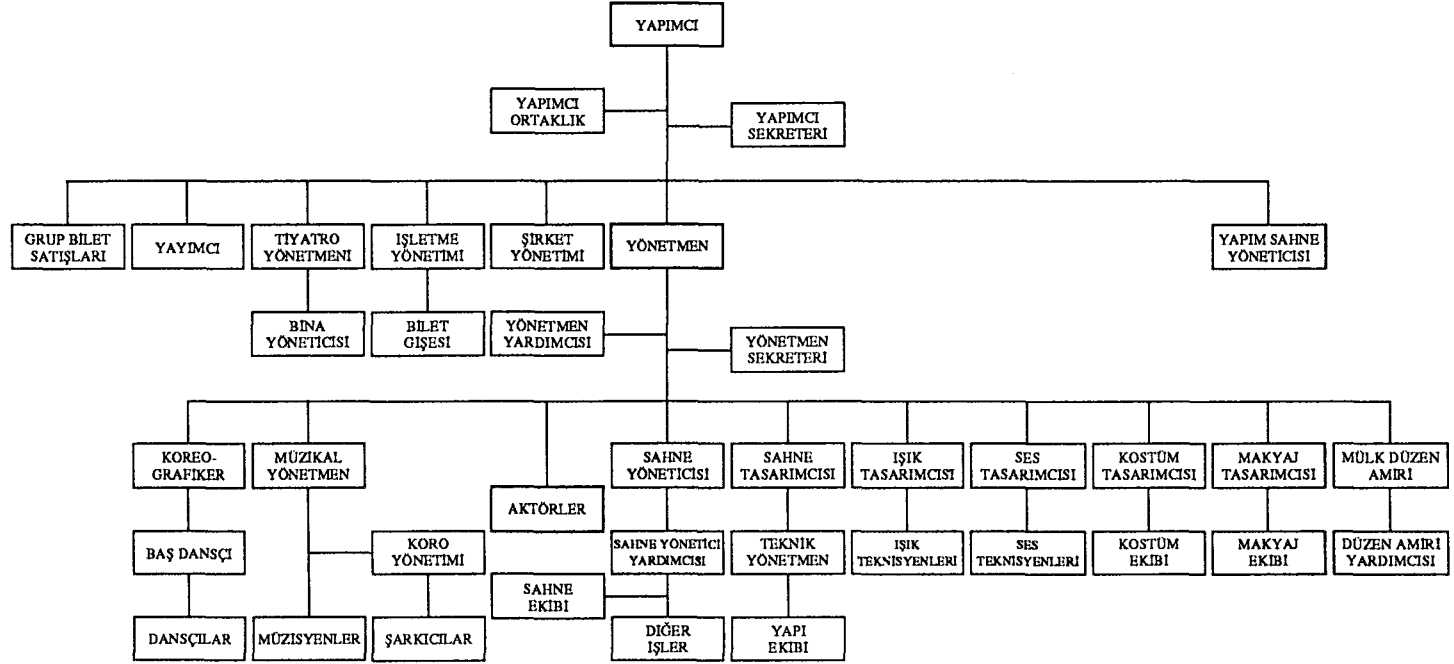
uyumlaştırmayı (koordinasyon) sağlar. Tiyatro işletmelerinde de söz konusu sanatsal ve idari nitelikli işler vardır. Tiyatro işletmesinin amaçlarına ulaşabilmesi bu işler ile idari ve sanatsal işlerle uğraşan işgörenler arasında bir uyumun oluşması ile olasıdır. Bu durum ise ancak iş bölümü, dayanışma ve uzmanlaşma arasında kurulan optimal bir denge ile gerçekleştirilebilir.

Tiyatro işletmeleri daha önce saptandığı gibi bir açık sistemdir. Bu durum ise tiyatro işletmelerinin çevre faktörlerinden doğrudan etkilenmesi sonucunu doğurur. Bir ülkenin toplumsal yapısı; ekonomik, siyasal, hukuki vb. sınırlılıklar tiyatro işletmelerinin organizasyon yapısına ve yönetim şekillerini etkiler. Dış çevrenin karmaşıklığı arttıkça, tiyatro işletmelerinin organizasyonu da o oranda karmaşık duruma gelir. Örneğin; devlet yönetiminin merkezi yapısı, özellikle ödenekli tiyatroların organizasyon yapısına da yansır.

İster devlet, isterse özel tiyatro işletmeleri sanatsal üretimi amaçlayan organizasyonlardır. Türü ne olursa olsun, bir tiyatro işletmesinin örgütsel yapısını ve işleyişi, içinde bulunduğu topluma göre şekil almakla beraber, sanatsal üretimi amaçlamasından kaynaklanan ortak özelliklerden söz edilebilir. İdeal bir tiyatro işletmesinde, örgütsel yapıyı ve işleyişi ortaya koymaya yönelik organizasyon şeması ŞEKİL-14'te gösterilmektedir<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> LAWRENCE STERN, *Stage Management*, Allyn and Bacon, Inc., Boston: 1987, s. 50



ŞEKİL-14: Tiyatro Organizasyonlarının İdeal Örgüt Şeması

çöplerin ortadan kaldırılmasına, park yerlerinin düzenine kadar, seyircinin sağlık ve güvenliğine ilişkin olaylarla ilgilenir.

- Tasarımcı; yönetmenin ve oyun yazarının, kostümler, ışıklandırma, sahne, ses ve de makyaj unsurlarına ilişkin içeriklerini (sahne yansımalarını) gerçekleştirme çalışmalarını tasarlar.
- Teknisyenler; marangoz, elektrikçi vb. gösterinin sürmesini ve gerçekleştirmesini sağlayan işleri yerine getiren çalışan grubudur.

Büyük ölçekli bir tiyatrodaki, yukarıda belirlenen birimlerin ötesinde, farklı birimlerde olabilir. Örneğin; işletmelerin kamu ya da özel oluşuna göre yapımcılık görevi bir kişiye ait olabileceği gibi, devlet-yerel yönetimler gibi kamu gücüne de ait olabilir.

#### **b. Tiyatrolarda Örgüt ve Kişilik Uyumu: Biçimsel Olmayan Örgüt**

Tiyatro örgütleri de önceden belirlemiş oldukları genel ve özel amaçlarına ulaşmak için belirli bir düzen içinde olmak zorundadır. Tiyatrolardaki biçimsel örgüt yapısı bu düzeni oluşturmak üzere kurulur. Ancak tüm işletmelerde olduğu gibi tiyatro işletmelerinde de insan ögesinin önemi büyüktür. Özellikle de sanatçı olarak nitelenen insanların, duygu ve düşünce ko-



nusundaki duyarlılıkları, insan ögesinin önemini daha da arttırmaktadır.

Sanatsal nitelikli meta üretimini amaçlayan tiyatro örgütlerinde, ortaya çıkacak sanat ürününün niteliği, söz konusu sanatçıların etkinliği ve verimliliği ile yakından ilişkilidir. Öyle ki; tiyatrolarda sanatsal nitelikli insan ögesinin (sanatçılar) ortaya koyduğu emek, bir anlamda da ortaya konulan sanatsal üretimin kendisi haline dönüşmektedir.

Tiyatro örgütleri, bünyesinde sanatsal nitelikli işleri, idari ve mali nitelikli işleri bütünleştirerek önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda bir yapı oluştururlar.

Tiyatrolarda kurulan biçimsel yapı olması gereken ilişkileri belirlerken, biçimsel olmayan yapı ise tiyatro işletmelerindeki tüm kümeleşmeleri, doğal ilişkileri, küme ve kişi değerlerini dikkate alır. Meslek, yöre, bireysel ve örgütsel çıkarlar gibi ögelerin insan ve insan davranışına etkilerini bünyesinde tutar.

Tüm organizasyonlarda olduğu gibi tiyatrolarda da, biçimsel olan ve biçimsel olmayan örgüt yapıları üç temel boyutta ortaya çıkar. Bunlar; **önderlik, iletişim ve özendirme**dir.

Biçimsel olmayan örgüt yapısı önderliği; demokratik ve katılımcı olarak ele alır. Ayrıca biçimsel olmayan örgüt, iletişim kavramını, **tek kanallı zincir, söylenti zinciri, olasılık zinciri ve küme zinciri** türlerinde gerçekleştirir<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> Bu konuda ayrıntılı olarak bkz.: AŞKUN, s.79-80.

Tiyatroda biçimsel olmayan örgüt boyutunda, önemli olan diğer bir kavramda **özendirme**dir. İnsanın belli biçimde davranmaya ya da belli biçimde davranma yeteneğini edinmeye yöneltilmesi anlamına gelen özendirme kavramının belirleyiciliği demokratik-katılımcı yönetimlerin temel yaptırımlarından birisidir.

Tiyatrolarda da özellikle sanatçı nitelikli insan ögesi üzerindeki maddi olanın yanısıra maddi olmayan özendirme'nin önemi büyüktür.

#### **IV. İŞLETME OLARAK TİYATRO**

## 10. TİYATRO VE İŞLETMECİLİK

Tiyatro herşeyden önce, yüzyıllardır süren gelişimi ile bir mekandır. İçinde üç temel ögenin bulunduğu bir bütünlüktür. Bu üç temel ögenin birincisi yazar, ikincisi seyirci, üçüncüsü ise yazar ile seyirci arasında bağ kuran meslek topluluğudur. Bu meslek topluluğu yapımcı, yönetmen, oyuncu, teknik eleman vb. den oluşur. Bir eylem ve canlandırma sanatı olan tiyatro, bu üç öğeden oluşur. Bu üç öğeden birisi eksik kaldığı ya da birisi diğerine göre üstünlük sağladığında, tiyatro eksik kalmış olarak nitelenebilir.

Örneğin, oyuncunun metin dışına çıkması, yapılan işi zedelemiş olur. Ya da oyun metni ve oyuncu kadrosu ne kadar güçlü olursa olsun eğer bunu izleyen seyirci topluluğu yoksa yapılan iş tiyatro değildir. Ya da yazılı-yazısız metni en iyi şekilde seyirciye aktaracak sanatçılar yoksa yine tiyatro etkinliğinden söz edilemez<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> TAHSİN KONUR, *Devlet Tiyatro İlişkisinde Belli Başlı Sistemler*, C. 1 Devlet Tiyatroları İç Eğitim Dizisi, No. A-9, Ankara: 1984, s.1.

Tiyatro karmaşık bir kavramdır. Kendisini oluşturan öğeler arasında bile bir uyum sağlamak bazen çok güç olabilir. Bu olayın incelenmesi, sanatı olduğu kadar, toplumbilimi, ruhbilimi, yönetimi, ticareti, maliyeyi, ekonomiyi de yakından ilgilendirir. Oysa, tiyatronun ekonomik yönü uzunca bir süre gözardı edilmiştir. Bu durum bilimsel açıdan da, mesleksenel açıdan da yadsınamaz bir gerçektir. Aslında tiyatronun varoluşundan bu yana ortada olan ekonomik etkenler, bu sanatın gerçekleştirilebilmesi ve sürekliliği konusunda önemli zorluklar yaratmaktadır. Tiyatro bir sanat, bir iletişim kurumu, bir kültür taşıyıcısı olduğu kadar aynı zamanda bir işletmedir. Kendi pazarında sunu ve isteme bağlı olarak üretilip tüketilen ekonomik bir varlıktır. Burada da diğer işletmelerde olduğu gibi bir üretim (yaratma), araçlar yoluyla dağıtımı ve tüketimi söz konusudur.

Tiyatro günümüzde, daha yüce amaçlar açısından değerlendirilmekte, oysa ki yaşamsal önemi olan ekonomik ve yönetsel sorunlar gözardı edilmektedir.

Bir ülkenin ekonomik ve toplumsal kalkınması, o ülkede kültür ve sanat kavramlarının öneminin kavranmış olmasıyla yakından ilgilidir. Daha çağdaş bir ülke olma ve ekonomik kalkınma çabasına girmiş bir ülkenin söz konusu bu gelişimi, ülke çapında bir kültür ve sanat planlaması yapmadan başarabilmesi çok güçtür. Bu da ancak bütün ülke düzeyinde insanların; kültür ve sanat alanında iyi yetişme, yararlanma ve üretme olanaklarına kavuşmasıyla söz konusu olabilir.

Varolan kültürel kaynakları verimli ve etkin kullanmak, yeni kaynaklar yaratmak, kültürel kalkınmanında temel sorunudur. Söz konusu kültürel sorunun aşılabilmesi ise uygun bir kültür ve sanat ortamının varedilebilmesine bağlıdır.

Bir ulusun kültürü ve sanatı; o ülkenin **birleşik ifade gücünü** yansıtır. O ülkenin çimentosu, ulusal kimliğinin bir parçasıdır. Dünya üzerindeki tüm toplumlarının da birbirinden ayrı, ama birbirlerine verebilecekleri kültürleri vardır.

Kökeni itibariyle tarihin en eski organizasyonlarından birisi de tiyatrolardır. İnsanlar doğaya karşı verdikleri savaşında, tiyatro sanatını bazen bir silah olarak kullanmış, bazen de birbirleriyle ilişkilerinde bir toplumsal dayanışma ve iletişim aracı olarak kullanmışlardır.

Günümüzde ise tiyatroya gitmek ya da tiyatroyla ilgilenmek; çağdaş insan, kültürlü insan, aydın insan gibi kavramlarla yakından ilgili bir hale gelmiştir. İnsanlar kültür ve sanat kavramının bilincine vardıkça, tiyatroya gitmek, giderilmesi gereken bir güdü boyutuna gelmiştir.

Toplumsal yaşamın çok hızlı geliştiği ve değiştiği günümüzde, kültür ve sanata ilişkin çeşitli kaynak sorunlarının giderilmesinde, varolan kaynakların en uygun kullanımında ve yeni kaynak yaratımında başvurulabilecek temel bilgi kaynaklarından biri de “Yönetim ve Organizasyon” bilim dalıdır.

Genel olarak “İşletmecilik Bilgisi” olarak nitelenen bu bilgi birikimi, günümüzde çalışma türü ve konusu ne olursa olsun her türlü işletmeye uygulanabilmektedir.

Tiyatro işletmeleri temelde kültür ve sanat üreten işletmelerdir. Üretilen ürün “sanatsal nitelikli meta” biçiminde tanımlanabilir. Doğal olarakta “üretilen sanatsal nitelikli meta”nın kendine özgü üretimi ve üretildiği anda da tüketimi söz konusudur.

Tiyatro bir sanat ve bilim dalı olarak içinde bulunduğu toplumun kültürel gelişmesinde, birinci derecede etkilidir. Tiyatronun toplumsal bir sanat olmaktan kaynaklanan gücü, “Yönetim ve Organizasyon” bilim dalının katkılarıyla çok daha olumlu boyutlara gidebilecektir.

Tiyatro bir organizasyon olarak, tarihsel süreç içinde incelendiğinde, tiyatronun gelişmesinde korumacılık, destek, himaye boyutlarının ön plana çıktığı görülmektedir. İlkçağlardan bu yana, varlıklı insanların ve ailelerin, dini kurumların, kralların, soyluların, padişahların daha sonraları kamu gücü olarak devletin, tiyatro organizasyonlarına ilgi ve destekleri gözlenmiştir. Ancak tiyatronun ekonomik bir varlık olarak, bir işletme olarak ortaya çıkışı 17. ve 18 yüzyıla rastlar.

## A. TİYATRO İŞLETMELERİNİN DÜNYA'DAKİ GELİŞİMİ

Antik Yunan'da tiyatronun yapılan harcamaları karşılayabileceği ya da karşılaması gerektiği hiç düşünülmemiştir. Bir sa-

vaş gemisi satın alınırken ya da başka bir devlete elçi gönderirken yapılan harcamalar nasıl varlıklıların kent için yerine getirecekleri bir görev olarak görülüyorsa, Dionisos şenliklerine katılacak bir oyunun yapım giderlerini karşılamak bu kesimin görevi sayılıyordu. Ayrıca bu dönemde vatandaşların tiyatroya giriş ücreti devlet hazinesinden karşılanıyordu<sup>2</sup>.

Roma'da devlet şenlikleri, giderleri karşılamak için devletten ödenek alan Aedil'lerin (Romalı Yöneticiler) yönetimi altında yapılırdı. Aedil'lerin kendileri de ayrıca ek fonlar bulurlardı. Çünkü iyi düzenlenmiş bir şenlik onlara da onur kazandırırdı. Aedil'ler şenlik öncesinde tiyatro topluluklarının yöneticileri ile anlaşma yaparlardı. Domini denilen bu yöneticilerin, yazarlara belli bir ücret ödeyerek oyunlarının tüm haklarını satın aldıkları sanılmaktadır. Bu işlemten sonra, oyunların sahne gereçleri, kostümleri, aksesuarı ve müziği hazırlanıyordu. Oyunlar seyirci önüne çıkmadan önce Aedil'ler tarafından seyrediliyordu. Bu noktada da oyunun yetkinliğinin yanısıra, bir tür denetim amacı da sezilmektedir<sup>3</sup>.

Ortaçağda tiyatro; başlangıçta Kilise tarafından yasaklanmıştır. Ancak ortaçağ boyunca din ve politika alanında sağladığı yetkilere koşut olarak kilise, sanat ve tiyatro üzerinde bir mutlak egemenlik kurarak tekrar tiyatroyu kabullenmiştir. Bu dönemde tüm sanatların sunumu dinsel amaçlara göre önceden belirlenmiştir. Bu açıdan sanatçının bireysel amacı ve düşüncesi

---

<sup>2</sup> A.g.k., s. 9

<sup>3</sup> s. 11.



önemsizdir. Ortaçağ'da sanat, kilisenin alçak gönüllü hizmetinde yürütülen bir uğraşı olarak yorumlanmıştır<sup>4</sup>.

Rönesans döneminde ise tüm sanatlar ve tiyatro; dönemin toplumsal koşulları gereği kilisenin etkisinden ayrılmaya başladığı dönemdir.

İtalya'da Mecidi Ailesi, bu dönemin önde gelen sanat koruyucularını barındıran geniş bir ailedir. Michelangelo, ilk yapıtını bu ailenin sarayında yaratmıştır<sup>5</sup>.

Bu dönemde ortaçağ dramı, aydınlar arasında küçümseniyor ve eski moda görülüyordu. Bu dönemde kurulan kültür ve sanat Akademilerinde (Platon Akademisi) ve saraylarda sahnelenen oyunlar genellikle Roma Döneminin örnekleriydi<sup>6</sup>.

Akademisyenlerin dışında prensler de yazarları koruma altına almışlar ve sahnelenen oyunları da parasal yönden desteklemeye başlamışlardır<sup>7</sup>.

17. yüzyılda tüm sanatların ve tiyatronun türlü yaratıcı biçimleri açıkça tanımlanmış ve dinsel kurumlarla, laik kurumlar arasında bölüştürülmüştü. Buna rağmen sanat koruyuculuğunda öncelik dinsel kurumlardaydı. Özellikle din etkisinin ötesindeki laik sanat, saraylarda hızla gelişmiştir. Daha sonraları ise yeni

---

<sup>4</sup> A.g.k., s. 12.

<sup>5</sup> A.g.k.

<sup>6</sup> s. 13.

<sup>7</sup> s. 14.

orta sınıfın, toplum içinde statüsüne kavuşmasıyla birlikte, kentsoylu sanat yaşamı koruyuculuğu ortaya çıkmıştır. Bu işte bazı bankerler, tüccarlar ve varlıklı kentliler öncülük yapmıştır.

Sanat koruyuculuğuna girişen bu yeni sınıf, sanat aracılığıyla toplumsal statüsünü güçlendiriyor ve saygınlık kazanıyordu<sup>8</sup>. Bu yüzyılda Fransa'da sarayın etkisi oldukça eli açık bir düzeydeydi. Özellikle XIV. Louis, XV Louis ve XVI. Louis dönemleri, Fransa'nın sanattaki altın çağı olarak nitelenebilir. Tiyatroyla ilgili büyük Fransız kurumları XIV. Louis tarafından kurulmuştur. Bunlardan başlıcası Comedie Francaise'dir. Bu dönemin en önemli sanatçısı Moliere'dir. Yine bu dönemde Moliere'nin topluluğu da "Troupe du Roi" (Kralın Topluluğu) statüsüne yükseltilerek saraya yerleştirilmiştir. Bu dönemde yasa ile ortaya çıkan Comedie Française oyuncularına emeklilik güvencesi de sağlanmıştır<sup>9</sup>. Yine bu dönemde Rusya'da, tiyatro Çar'ın koruması altında sarayda gelişmiştir.

18. yüzyıla gelindiğinde Almanya'da, sanat koruyuculuğu yapan saray ve konakların sayısı üç yüzü geçiyordu. Orta sınıfın giderek yükselen ve süreklilik gösteren sanat koruyuculuğu, soyluların bu konudaki çabalarında bir gerilemeye yol açmamıştır. Bazı krallar sanatı destekleyerek hem halkın, hem de sanatçıların sevgi ve saygısını kazanmışlardı<sup>10</sup>.

---

8 A.g.k., s. 14-15.

9 s. 15.

10 s. 16.

Bu dönemde oyuncu yazar ve yönetmenler de, özel girişimle desteklenen tiyatrolar kurmaya başlarlar. Ayrıca parasal kaynağı tüccarlar tarafından sağlanan bir tiyatro derneği de bu dönemde kurulur. Bu dönemde gerek sanat koruyuculuğu gerekse belediyenin sanata karşı tavrı, sağlıklı bir işleyiş içinde değildi. Söz konusu tiyatro dernekleri gazete çıkararak hem sanatsal eleştiri hem de halkla ve basınla ilişkiler anlamında önemli adımlar atılmıştır. Ayrıca devlet yardımı tartışmalarıda bu dönemde gündemdedir<sup>11</sup>.

Ancak 18. yüzyılın sonlarına doğru, tipik bir orta sınıf kenti olan Weimar'da sanat koruyuculuğu açısından büyük bir adım atılmıştır. Dükalığın desteğinde başında Goethe'nin bulunduğu Weimar Saray Tiyatrosu; sanatçının sarayın "hizmetkarı" ya da "kulu" niteliğinin değiştiği bir tiyatrodur<sup>12</sup>.

18. yüzyılda Avusturya'da saraylılar elverişli durumlardan yararlanarak sanat yaşamında etkin görevler yapıyorlardı. Her resmi olay görkemli temsiller için olanak yaratıyordu. Bu dönemde görkemli mekanlar oluşturulmuş, sanatçıların sayıları artırılmıştır. Belediyeler bu tür etkinliklere önemli paylarda katılmışlardır. Ayrıca İmparator da binanın inşası için gerekli parayı hazineden vermiştir<sup>13</sup>.

Ayrıca Fransa'daki Comedie Française'den sonraki ikinci ulusal tiyatro Burgtheater kurulmuştur. Yeni kurulan sahnenin

11 A.g.k., s. 17-18.

12 s. 18.

13 s. 19.

ilk yöneticisi bizzat İmparatorun kendisidir. Oyun dağıtımını yapıyor, oyuncularını seçiyordu. Savaşta bile, tiyatronun yönetim işlerini sınırdan gönderdiği habercilerle sürdürüyordu. Daha sonraları Regie diye anılan beş kişilik bir kurul, tiyatronun yazgısını belirlemiştir. Ayrıca İmparator tiyatro yardımını bir “devlet işi” olarak belirleyen bir tiyatro yasasını da çıkarmıştır. Ayrıca Saray Tiyatrosu kavramının yerine Ulusal Tiyatro ve Devlet Tiyatrosu kavramını getirmiştir. Bu ise tiyatronun artık ayrıcalıklı bir sınıfın ya da sarayın değil, halkın malı olmasına geliyordu<sup>14</sup>.

18. yüzyılda Fransa’da *societaires* denilen kıdemli oyuncular, yasal devlet memuru statüsü kazandılar, 1789 devriminden sonraki hükümet, tiyatroyu siyasal amaçlarına uygun olarak kullanmıştır<sup>15</sup>.

Bu yüzyılda Rusya’da ise, tiyatro; Avrupalılaştırma hareketinin sonucunda gelişmiştir. Almanya’dan gelen tiyatrolar devlet tiyatrosuna aktarılır. Bu yüzyıl boyunca Çar ve Çariçeler tiyatroya büyük ilgi gösterirler. Soyluların ve toprak beylerinin sahip oldukları tiyatrolarda ise, köleler oyuncu, dansçı ve şarkıcı olarak yetiştirilmekteydiler<sup>16</sup>.

19. yüzyılda Almanya’da sarayın tiyatro korumacılığının yanısıra, topluluğun halk tarafından desteklenmesi de özendirir-

---

14 A.g.k., s. 20.

15 s. 21.

16 s. 23-24.

liyordu. Tiyatronun hisseleri satışa çıkarılmış, bu hisselerin %: 4'ü halk tarafından satın alınmıştı. 252 hisse sahibi, sağlanan kazancı düzenli olarak, tiyatronun anaparasına geri aktarıyordu. Dük ise tiyatroya ödenek vermektedir. Söz konusu tiyatroya Dük'ün ilgisi tamamen profesyonel düzeydeydi. Giysi ve çevre tasarımlarını kendisi yapıyordu. Yapımın gerçekliğe tam uyması ve inandırıcı olması için olaylara akademik bir düzeyde yaklaşmaktaydı<sup>17</sup>.

Bu yüzyılda tiyatroları genellikle soylular yönetiyordu. Tiyatro yöneticisi iş ve para konularında profesyonel düzeyde deneyime sahipti. Genellikle de toprak ve tarım işlerinde yönetsel bilgisi bulunan ayrıcalıklı toprak sahibi sınıf kökenliydi. Köylüleri ve mallarını ustaca yönetmekle ün salmış bir kont, ya da baron, günün birinde kültürel yazgısını çizmek üzere bir saray tiyatrosunun yöneticiliğine atanabiliyordu<sup>18</sup>.

Bu dönemde saray, devlet ve kentler tarafından korunan tiyatrolar, indirimli halk tarifeleri uygulamasını başlatmışlardı. Yine bu yüzyılda tiyatro ekonomisinin özgür gelişimi yolundaki istemler giderek yoğunluk kazanıyor, ticaret özgürlüğü kavramı tiyatroya da yansıyor. Böylece de tiyatro bir kazanç alanı olarak görülüyordu.

19 yüzyılda Fransa'da, Napolyon döneminde sanatlar ve sanatçılar, en karışık ve bunalımlı anlarda bile bir kısıtlama ile karşı karşıya bırakılmamışlar, tersine ne pahasına olursa olsun,

---

17 A.g.k., s. 25.

18 s. 25-26.

korunması gereken bir zenginlikler olarak görülmüşlerdir. Rusya'da ise bu yüzyılda Çarlık tiyatroları üzerindeki tekel kaldırılarak özel tiyatroların gelişimi hız kazanmıştır<sup>19</sup>.

Aynı yüzyılda Osmanlı İmparatorluğunda, batılı anlamda tiyatro anlayışı Tanzimat Döneminde başlamıştır. 1839 yılı bir siyasal dönemin başlangıcı olma yanında batı örneğinde tiyatronun da başlangıcıdır. Bu yıllar birlikte tiyatro binalarının yapımı hız kazanmıştır. Batı tarzı tiyatronun Türkiye'ye girmesinde padişahlar etkin rol oynamışlardır. Tiyatroya karşı gerici çevrelerden gelen tepkiler de, padişah-halifenin tiyatroya gösterdiği yakın ilgi ile etkisiz kalmıştır.

Özellikle Abdülmecit'in ilgisi tiyatronun yaşaması ve gelişmesi için bir güvence oluşturmuştur<sup>20</sup>. Padişahların tiyatro-lara ilgisi, bunları ferman ve ödenekle desteklemelerinin altında, yabancı konuklara yüz akıyla gösterilebilecek tiyatroların yaratılması ve böylece saraya saygınlık kazandırma gibi bir neden de yatıyordu.

Sultan Abdülmecit'in güzel sanatlara ilgisi nedeniyle, sarayda tiyatro çalışmalarının başladığı,, Safvet Bey'in Çırağan Sarayında Moliere'den çeviriler yaptığı, çeşitli rolleri genç müzik öğrencilerine dağıttığı, giysilerin hazırlandığı ve Sultan önünde sahnelendiği bilinmektedir<sup>21</sup>. Bu arada kendi konakla-

---

19 A.g.k., s. 29.

20 s. 30.

21 A.g.k.

rında tiyatro salonu yaptırarak özel temsiller verdiren devlet adamlarına bile rastlanmaktadır.

Bu dönemde; seyircinin temsilleri bir düzen içinde seyredebilmeleri için kamu çevrelerince tüzükler hazırlanmıştır. Bu tüzüğe göre, seyirciler salona silah, değnek, şemsiye ve sarhoş olarak giremeyecekler, sigarayı berlenmiş yerlerde içebilecekler, çocuk getirenler çocuklarından sorumlu olacaklar, ıslık çalan, bağırان vb. hareketlerde bulunanlar salondan çıkarılacaklardır<sup>22</sup>.

20. yüzyılın başlarında egemen olan toplumsal koşullar gereğince eski saray tiyatroları ya devlet ya da kent tiyatrolarına dönüştüler. Bu tiyatrolarda yönetsel bazı değişiklikler yapıldı. Daha önceleri soylular tarafından sürdürülmekte olan yönetsel görevler, bu kez sanatçılara verilmeye başlandı<sup>23</sup>.

Nazi iktidarı süresince tiyatrolara, varolan düşünceye katkıda bulunan oyunlar oynadıkları sürece izin verilmiş ve büyük ödenekler ayrılmıştır.

20. yüzyılın başlarında Rusya'da görülen toplumsal hareketliliğin 1917 de devrimle sonuçlanmasıyla, tiyatro kurumları devletleştirilmiştir. 1922-1923 döneminde Sovyetler Birliği'nde tüm tiyatroların % 33'ü devlete, % 36'sı kooperatiflere, % 31'i ise özel sektöre bağlıydı. 1925-1926 dönemin-

---

22 A.g.k.

23 s. 31-32.

de ise, devlete bağılı tiyatrolar % 63'e yükselirken, kooperatif tiyatroları % 27'ye, özel tiyatrolar ise % 10'a düşüyordu<sup>24</sup>.

## B. TİYATRO İŞLETMELERİNİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ

20. yüzyılın başlarında ise Osmanlı İmparatorluğu Meşrutiyet Dönemini (1908) yaşamaya başlamıştır. Tiyatro yönetimi ve örgütlenmesi açısından bu dönemde önemli adımlar atılmıştır. Başlangıçta temsiller iktidar partisinin, şehzadelerin, paşaların ve nazırların koruyuculuğunda veriliyordu. Sonraları ise tiyatronun bir ulusun eğitimi ve kültüründe önemli bir araç olduğu düşüncesinden yola çıkılarak, bu sanatın kamu tarafından desteklenmesi gereği güçlü bir biçimde savunulmuştur. İlk ciddi ödenekli tiyatro denemesi **Sahne-i Osmaniye**'dir. Anonim şirket olarak başlatılan bu deneme başarılı olmamıştır. **İstanbul Operet Heyetide** belediyeden ödenek almıştır. Ancak kamu ödeneğiyle kurulan ve günümüzde de etkinliğini **İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatrosu** adıyla sürdürmekte olan **Darülbedayi-i Osmani**, bu konudaki en önemli örnektir<sup>25</sup>.

Darülbedayi-i Osmani'de yönetim sistemi açısından büyük ölçüde Comedie Française örnek alınmıştır. Yedi kişiden oluşan bir yönetim kurulu ile on kişiden oluşan bir okuma kurulu (Heyet-i Edebiyye) bulunuyordu. Daha sonra yapılan değişiklikle bu kurullar birleştirilmiş ve yönetim kurullu içindeki üç üye,

24 A.g.k., s. 29.

25 s. 40.



okuma kurullu görevi yapmıştır. Ayrıca, yönetim kurulunun üçer üyesinin, alfabe sırasına göre her üç yılda bir değiştirilmesi öngörülüyordu. Ayrıca sanatçıları yönetime sınırlı da olsa katılmaları 1922 yılında sağlanabilmiştir. Böylece yönetim kurulunun üç üyesini, sanatçılar kendi aralarından seçebilmişlerdir<sup>26</sup>.

Darülbedayi-i sanatçıları, başlangıçta aylıklı ve pay sahibi olarak iki şekilde belirlenmiş, ancak bu durum sürtüşmelere neden olmuştur. Cumhuriyetin ilanını takiben 1927 yılında ücretler yeniden ayarlanmıştır. 1931'de ise, sanatçılar İstanbul Belediyesinin ücretli ve resmi memuru olarak maaşa bağlanmışlardır. Yine 1927 yılında çıkan bir yasa ile tiyatrolardan tüketim vergisi alınmaması yolundaki karar, büyük kolaylıklar sağlamıştır.

Muhsin Ertuğrul'un 1927 yılında hazırladığı sahne yönetmeliği, yalnızca disiplini ilgilendiren hükümleri açıklamakla yetinmemiş, aynı zamanda çalışanlar arasındaki işbirliğinin nasıl sağlanacağını da göstermiştir. Yönetmenin, oyuncunun, sahne yöneticisinin, çağırcının vb. görev ve sorumlulukları ayrı ayrı belirtilerek, çalışanların işbölümü içinde bulunmaları sağlanmıştır<sup>27</sup>.

Ödeneğini, doğrudan devletten alan bir tiyatro olan Devlet Tiyatrosu, Cumhuriyet Dönemine rastlar. Devlet Tiyatrosunun

---

26 A.g.k., s. 45.

27 s. 46.

kaynağı olan Ankara'daki Devlet Konservatuarının açılmasından önce, 1924 yılında Ankara'da "Musiki Muallim Mektebi" kurulmuştur. Birkaç kez yönetmeliği değiştirilen bu okulun 1934 yılında çağdaş gereksinimleri karşılayamadığı anlaşılarak, müzik ve tiyatro bölümünü kapsayacak bir akademiye dönüştürülmesi kararlaştırılmış ve bir yasa hazırlanmıştır. Böylece 1934 yılında "Milli Musiki ve Temsil Akademisi" doğmuştur. Yıllar geçtikçe 1934 'te çıkarılan bu yasanın gelişen tiyatronun gereksinimlerini karşılayamadığı görülmüş ve 1939'da ünlü tiyatro adamı Carl Ebert'indee yardımıyla yeni bir yasa tasarısı hazırlanmıştır ve 1 Haziran 1940'da yürürlüğe girmiştir<sup>28</sup>.

Carl Ebert 1947 'de gidince, Devlet Tiyatrosu ve Operası'nın başına Muhsin Ertuğrul atandı. Muhsin Ertuğrul'un gerçekten başarılı olan yöneticiliği ile Devlet Tiyatrosu hızlı bir gelişim sürecinin içine girdi. Devlet Tiyatrosu'nun 5441 Sayılı Yasası 16 Haziran 1949'da yürürlüğe sokuldu. Böylece bu kurum, 1 Ekim 1949 günü perdelerini açtı<sup>29</sup>.

Tiyatroların bir kurum olarak tarihsel süreç içindeki gelişimi, "sanat korumacılığı" kavramıyla yakından ilişkilidir. Bir "hamilik" ilişkisi şeklindeki bu süreç kaynağını, hem kendini yükümlü addetmeden hem de bir onur meselesi olarak görmekten almaktadır. Söz konusu hamilik ilişkisi, toplumsal yapıdaki gelişmelere bağlı olarak, daha sonraki dönemlerde, "sanat

---

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

29 s. 2514.

hizmetkarı ve ondalıkçı”, “himaye ve destekleme”, “sponsorluk”, “kamu hamiliği” şeklinde değişik biçimlerde ortaya çıkmıştır.

Ancak toplumsal yapıların, ekonomik gelişmelere bağlı olarak şekil alması ve gerçek ekonomik kuralların belirleyici olmasıyla tiyatrolar da pazar koşullarından etkilenmişlerdir. Böylece bir “kültür üreticileri” olan tiyatrolar, geleneksel hamilik ilişkilerinin ötesinde, pazar koşullarında üretim-tüketim ilişkisi içinde bulunan işletmeler şekline gelmişlerdir<sup>30</sup>.

Pazar koşulları üzerine kurulan bir ekonomik yapıda temel gereksinimler gibi tiyatro sanatı da bu yapının koşullarına göre belirlenir. Tiyatroda da genellikle gider karşılığı bir gelir ya da kar düşünüldüğü için, bu sanat eylemi de duruma uygun olarak belli bir fiyat karşılığında yürütülür<sup>31</sup>.

Sanatın ekonomik yapının belirlediği kuralların etkisi altına girmesi günümüzde birçok sanatçı tarafından eleştirilirken, sanatın gelişmesi ve yaygınlaşmasında ekonomik koşulların önemi ve kaynakların ekonomik boyutu bu sanatçı grubu tarafından gözardı edilmektedir.

---

30 RAYMOND WILLIAMS, *Kültür*, Çev: ERTUĞRUL BAŞER, İletişim Yayınları, İstanbul: 1993, s. 39-58.

31 ÖZDEMİR NUTKU, *Yaşayan Tiyatro*, Çağdaş yayınları, İstanbul: 1976, s.12-13.

## C. TİYATRO İŞLETMECİLİĞİ

### a. İşletmenin Tanımı

Günlük yaşamda en fazla karşılaşılan kavramlardan birisi de işletme kavramıdır. Ancak işletme kavramının bilimsel çalışmalara konu olması, yaşadığımız yüzyıla kadar gecikmiştir. İşletme ve işletmecilik kavramları, 18. yüzyılda gerçekleşen endüstri devrimi ile gündeme gelmiş, bir bilim dalı olması ise 20. yüzyıla kalmıştır.

İşletmenin doğrudan tanımına geçmeden önce, işletme kavramının bir olaylar ve olgular dizisi olarak görerek açıklanması gerekir<sup>32</sup>.

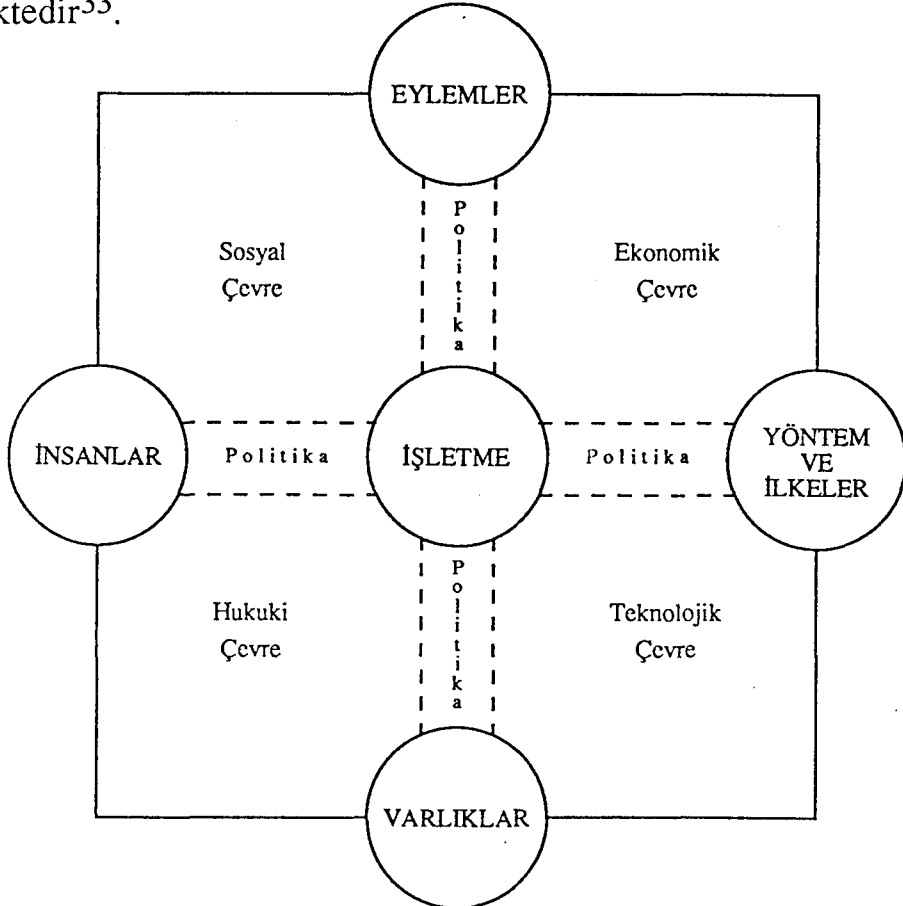
- İşletme, insanların bir arada veya başka bir deyişle, toplum olarak yaşamasını sağlayan doğal birlik ihtiyacının ortaya çıkardığı **sosyal bir olay** ya da olgudur.
- İşletme, insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamada kullanacakları mal ve hizmetin üretimini gerçekleştiren **ekonomik bir olaydır**.
- İşletme, mal veya hizmet üretimini sağlayacak araç, gereç, yöntem ve eylemlerin bileşimi olarak **teknik bir olaydır**.

<sup>32</sup> İNAL CEM AŞKUN, "Atatürkçü Düşünceye Bağlı Tiyatro Anlayışı, İşletmeciliği ve Politikasının Kavramsal Temelleri", **E.İ.T.İ.A Dergisi**, S. 2, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 160, Eskişehir: 1981, s. 11.

-İşletme, çalışma biçimi, yolu ve amaçları içinde bulunduğu toplumun yasalarına göre belirlenmiş **hukuki bir olaydır**.

- İşletme, gerek içerde gerekse dışarıda çeşitli çevre ya da grupların çıkar ilişkilerinin düğümlendiği **politik bir olaydır**.

Bu yaklaşım biçimiyle işletme, kendisini oluşturan bir olaylar bütünüdür. ŞEKİL-15’de işletme çevresi ve öğeleri gösterilmektedir<sup>33</sup>.



ŞEKİL-15: İşletme Çevresi ve Öğeleri

<sup>33</sup> A.g.k., s. 12.

Bu bağlamda işletme; içinde bulunduğu çevre koşullarına bağlı olarak, **iktisadi mal ve hizmet** üreten ya da pazarlayan birimlerdir. İktisadi malların ve hizmetlerin en önemli özellikleri insanların gereksinimlerini gidermeye yönelik olmaları ve kıt olmalarıdır<sup>34</sup>.

### b. Tiyatro İşletmelerinin Özellikleri

Buraya kadar aktarıldığı gibi, günümüzde tiyatro kavramıyla, daha çok bir **iletişim sanatı** anlaşılmıştır. Ayrıca tiyatronun bir **mekan** boyutu anlamına da geldiği belirtilmişti. Ancak tiyatro kavramı, artık günümüzde gerek sayılarının artması, gerek ticari niteliklerinin ön plana çıkması nedeniyle bir işletme, bir örgüt olarak ta görülmektedir. Toplumsal bir boyut taşıyan tiyatro kavramının sadece sanatsal niteliklerinin ön plana çıkarılması, bu kurumların toplumsal önemini, toplumdaki yeri ve işlevini küçümsemek olur.

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

Bugün geçici birtakım toplulukların tiyatro gösterileri dışında, bütün dünyada perdesini sürekli açan, bir işletme disiplini

<sup>34</sup> İLHAN CEMALCILAR, DOĞAN BAYAR, İNAL CEM AŞKUN, ŞAN ÖZALP, *İşletmecilik Bilgisi, İşletme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No: 3, Eskişehir: 1991, s. 3.*

içinde çalışan ve yönetim-organizasyon bilim dalının tüm gereklerini yerine getiren tiyatrolar vardır<sup>35</sup>.

Bu bağlamda da tüm işletmelerde olduğu gibi, tiyatro işletmeleri de sosyal bir olay, ekonomik bir olay, teknik bir olay, hukuki bir olay ve politik bir olay sınırlılıkları içinde çalışan birimler olarak görmek olasıdır<sup>36</sup>.

Günümüzde ekonomik yapıların son derece gelişmiş bir nitelik kazanması, sanatsal üretim kavramını, piyasa koşullarının ortaya çıkardığı “özel bir tür meta” üretimi boyutuna sokmaktadır<sup>37</sup>.

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

**Özel bir tür meta** olarak tanımlanabilen sanatsal üretim süreci; tiyatro işletmeleri içinde dış çevre olarakta belirlenen koşulların getirdiği sınırlılıklar gözönüne alınarak gerçekleştirilir. Oysaki söz konusu metanın, ya da iktisadi-sanatsal malın

---

<sup>35</sup> AŞKUN, s. 13.

<sup>36</sup> s.13.

<sup>37</sup> WILLIAMS, s. 45.

üretiminde belirleyici olan işletme içi çevre koşullarından oluşan öğeler de söz konusudur. Bunlar insanlar (sanatçılar-seyirciler), varolan teknolojik olanaklar (malzemeler, donanımlar) ve sermayedir.

Tiyatro işletmelerinin en önemli yapısal ögesi insanlardır. Tiyatro işletmeleri doğrudan sanatçılar tarafından kurulmuş, yani girişimcinin de sanatçılardan oluştuğu bir işletme olabildiği gibi, girişimcisi yalnızca kar elde etmek amacıyla, rizikoyu üstlenen, sanatçı dışı kişilerden de oluşabilir. Tiyatro işletmelerinde söz konusu olan sanatsal meta nitelikli üretime katkıda bulunan iki tür insan grubu vardır. Bunlar <sup>38</sup>:

- Söz konusu üretim türüyle doğrudan ilişkisi olan kuruluşun **sanatçı**, uzman kişileridir. Bir tiyatro işletmesindeki yazarlar, yönetmenler, oyuncular, tasarımcılar bu tür kişilerdir.

- Söz konusu üretim türüyle dolaylı ilişkisi olanlar. Genellikle sanatçı dışındaki idari nitelikli işlerle ilgilenen kişilerdir. Tiyatronun idari amirleri, gişe ve güvenlik görevlileri bu tür kişilerdir.

Diğer öğelerden birisi de, tiyatro işletmesinin sahip olduğu teknik donanımlardır. Örneğin; dekorhaneler, terzihaneler bu tür makinelerle donanmış birimlerdir. Ayrıca, ışık ve ses donanımları da tiyatro işletmelerinin olmazsa olmaz araç gereçleridir, makineleridir.

<sup>38</sup> ŞENER AYTEMUR, *Tiyatro İşletmeciliği ve Yönetimi*, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları No: 967, Ankara: 1988, s. 15.



Bir başka öge de sermayedir. Sanatsal nitelikli meta olarak ortaya çıkan bir tiyatro yapımının belirli giderleri vardır. Bu giderler çalışanlara verilebilecek ücret, maaş türü giderler olabileceği gibi, kira ve yapım giderleri türü giderler de olabilir. Bunlar ise ancak para ile karşılanabilir.

### c. Tiyatro İşletmelerinin Tanımı

Tiyatro işletmeleri mal ve hizmet üreten işletmelerden farklı olarak, sanatsal üretimi ortaya koyan işletmelerdir. Bunu gerçekleştirirken kar elde etmeyi amaçladığı gibi, topluma hizmet vermek ve sürekliliğini devam ettirebilmek gibi genel amaçları bulunan **kültür üreticisi** işletmelerdir. Bu noktadan hareket ederek bir tiyatro işletmesi şu şekilde tanımlanabilir.

Tüketicilerin (seyircilerin-toplumun) gereksinimlerini (eğlenmek-bilgilenmek vb.) karşılamak amacıyla, iktisadi-sanatsal nitelikli malın, üretildiği anda sunumunu (pazarlamasını) da sağlayan, kültür üreticisi-pazarlayıcısı niteliğindeki kuruluşlardır.

Yukarıdaki tanımda üzerinde durulması gereken bir diğer önemli özellik, tiyatro işletmelerindeki üretim ve tüketim etkinliğinin aynı anda, yani eş zamanlı olarak gerçekleşmesidir.

Tiyatro sanatı, bilindiği gibi yazılı ya da yazılı olmayan metnin, sanatçı-insanlar grubunun ortak bir ürünü olan sanatsal mal (sahnelenen oyun) olarak, tüketicilere (izleyenlere) aynı anda sunulmaktadır.

#### d. Tiyatro İşletmelerinin Türleri

Tiyatro işletmeleri çok çeşitlilik gösteren bir toplumsal ve kültürel ortam içinde çalışmalarını sürdürürler. Tiyatro işletmeleri de kendine özgü türlerini söz konusu bu devingen toplumsal-kültürel ortamdan kaynaklanarak oluşturur. Genel olarak işletmeler üç yönden sınıflanırlar<sup>39</sup>.

- Tüketicilerin (alıcıların) çeşidine göre,
- Ürettikleri mal ve hizmet çeşidine göre,
- Üretim araçlarının mülkiyetine göre.

Söz konusu bu genel sınıflandırma, doğal olarak tiyatro işletmelerini de şu şekilde kapsamaktadır:

-İzleyenlerin (tüketicilerin) çeşidine göre tiyatro işletmeleri: Tiyatro sanatını gerçekleştirmek ve bunu izleyenlere aktarmakla yükümlü olan tiyatro işletmeleri, bazen çalışma alanlarını izleyenlerine göre belirleyebilirler. Ancak tiyatro seyircilerini çeşitlerine göre gruplamak öyle pek kolay değildir. Çok genel bir gruplama, izleyenlerin yaş durumlarına göre düşünülebilir. Örneğin; yalnızca çocuklara yönelik tiyatro yapan çocuk tiyatroları ya da gençlere yönelik tiyatro yapan gençlik tiyatroları gibi.

-Ürettikleri oyunun (mal ve hizmet) çeşidine göre tiyatro işletmeleri: Daha öncede belirlendiği gibi tiyatrolarda üre-

<sup>39</sup> CEMALCILAR VE DİĞERLERİ, s. 14.

tilen mal ve hizmetler; sanatsal nitelikli meta niteliğindedir. Sanatsal nitelikli meta'nın bu özelliklerinin temelde estetik nitelikte olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Bu nedenle bazı izleyenler, estetik bir biçim olan tragedyalardan hoşlanırken, bazıları komedyalardan hoşlanabilirler. Bu nedenle de tiyatro işletmeleri sanatsal üretim süreçlerinde bu estetik biçimlerde tercihe yönelerek, yalnızca komedyaya ya da yalnızca politik nitelikli oyunlara yönelebilirler. Ya da bazı tiyatro işletmeleri yalnızca yabancı-klasik eserleri sahnelerken, bazı tiyatro işletmeleri de yalnız yerli-komedi eserlere yönelebilirler.

-Üretim araçlarının mülkiyetine göre tiyatro işletmeleri:  
Tiyatro işletmeleri içinde buldukları toplumsal-ekonomik yapılara göre şekillenirler. Bu nedenle de tiyatro işletmeleri;

Özel işletmeler (Özel tiyatrolar)

Kamu işletmeleri (Devlet tiyatroları)

Karma işletmeler, şeklinde biçimlenebilirler.

Özel tiyatro işletmelerinde sermayenin tamamı ya da büyük bir kısmı, özel kişilerindir. Bu özel kişiler sanatçı olabilecekleri gibi, sanatla hiçbir ilgisi olmayan, ama tiyatro işletmeciliği ile kar elde etmeyi amaçlayan kişiler olabilir.

Kamu tiyatro işletmeleri ise, sermayelerinin tamamı ya da büyük kesimi kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir.

Tiyatro sanatının toplumun kültürel kalkınmasındaki önemini kavrayan çağdaş devletler; tiyatro işletmeciliğini doğrudan doğruya kendileri üstlenebilirler. Bu tür işletmeler, kar amacı gütmekten çok, toplumun tiyatro gereksinimini gidermeye yönelmektedirler. Devlet tiyatroları, bu türe örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca yerel yönetimlerde bir kamu kurumu olarak, tiyatro işletmeciliği yapabilmektedirler. Genel olarak bu tür tiyatrolara ödenekli tiyatrolar denir. Bu tür tiyatroların işleyişi, yasalar ve yönetmelikler tarafından belirlenir.

#### e. Tiyatro İşletmelerinin Amaçları

İşletmecilik bilgisi kapsamında bir işletmenin amaçları; genel amaçlar ve özel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılır. Genel amaçlar şu biçimlerde saptanabilir<sup>40</sup>:

- Kar,
- Topluma hizmet,
- İşletmenin yaşamını sürekli kılma.

Tiyatro işletmelerinde de bu durum genel olarak geçerlidir. Ancak söz konusu tiyatro işletmelerinin özel tiyatro ya da kamu tiyatrosu oluşuna göre sıralaması değişebilir.

Özel tiyatro işletmelerinde temel amaç genellikle kar etmektir. Çünkü, tiyatro sanatı özünde maliyeti yüksek bir sanat dalıdır. Çok sayıda sanatçı-uzman, nitelikli insan, beraber ve uzun

---

<sup>40</sup> A.g.k.,

çalışmalar sonucunda, sanatsal nitelikli bir üretimi gerçekleştirebilirler. Ayrıca yine birçok idari ve teknik nitelikli insanlar, sahnedeki sanatsal üretimi doğrudan ya da dolaylı olarak desteklerler. Tiyatro işletmelerinin mekan-salon sorunları, çoğu zaman kendini ortaya koyar. Buna benzer daha birçok gider kalemleri, özel tiyatroları gelir-gider dengesinin sağlanması konusunda zorlamaktadır.

Özel tiyatro işletmelerinin devamlılıklarını sağlamalarında en önemli belirleyici unsur, işletmenin kar edebilmesindedir. Özel tiyatro işletmeleri ortaya koydukları sanatsal nitelikli meta üretimleri ne kadar nitelikli olursa olsun, eğer kar elde edemiyorlarsa, varlıklarını devam ettirebilmekte büyük güçlüklerle karşılaşır. Özel tiyatro işletmelerinin kar amaçlı olmaları, bu tiyatroların topluma hizmet ilkesini gözardı ettiği anlamına gelmez.

Tiyatro sanatı, özü gereği seyircisi ile varolan bir sanattır. Tiyatro işletmeleri de genelde az sayıdaki seyirciden tüm topluma kadar yönelen bir nicel seyirci kitlesine ulaşmayı hedefler.

Tiyatro sanatının maliyetlerinin yüksek bir sanat olması ve toplumsal bir görev üstlenmeleri nedeniyle ki, günümüzde devlet, özel tiyatroları da ödeneklerle desteklemektedir. Doğal olarak bu destek, özel tiyatroların sürekliliği açısından da olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

Ödenekli tiyatrolar (Devlet Tiyatroları) açısından da durum aslında çok değişik değildir. Günümüzde devlet tiyatroları kar

etmez gibi kanı, genel olarak tartışılmaktadır. Devletin tıpkı eğitim ve sağlık hizmetlerinde olduğu gibi, tiyatroyu da bir kamu yararına, bir yatırım olarak görmesi gerektiği belirtilmektedir. Ancak tiyatro işletmelerinin pazar koşulları içinde, ekonomik bir kurum olarak çalışmalarını sürdürmesi, her türlü üretimde olduğu gibi sanatsal üretim sürecinde de kaynak sorunlarıyla karşılaşması, kamu tiyatrolarında ekonomik bir kurum olma niteliğini ön plana çıkarmaktadır.

Devlet tiyatrolarının ya da ödenekli tiyatroların amaçları, ayrıca ilgili kanun ve yönetmeliklerinde belirtilmiştir. Bu konuya daha sonra dönülecektir.

Tiyatro işletmeleri daha öncede sıkça vurgulandığı gibi, temelde sanatsal nitelikli meta'nın üretimiyle uğraşan kurumlardır. Daha önce aktarılan genel amaçların yanısıra, tiyatro işletmeleri, sanatsal-estetik kaygılarını ve arzularını da ön plana çıkarabilirler. Bu durumda da ürettikleri (sahneledikleri) oyunların kalitesini (estetik değerini) yüksek tutmayı genel bir amaç olarak görebilirler. Böyle bir yaklaşım doğal olarak işletmenin gelir-gider dengesini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir.

Tiyatro işletmelerinin toplumsal yaşamdaki önemi nedeniyle bazı tiyatro işletmeleri, hem topluma yönelik hem de kendi çalışanlarına yönelik olarak, "toplumsal sorumluluk" taşıyan kurumlardır.

## 11. TİYATRONUN TEMEL İŞLETME İŞLEVLERİ

Tiyatro işletmeleri ister; kar, topluma hizmet ve yaşamlarını sürekli kılma gibi genel amaçlarını, ya da sanatsal kaygılardan kaynaklanan özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için, kendi bünyelerinde yerine getirmek zorunda oldukları işlevleri (fonksiyonları) vardır. Bu işlevler, temelde endüstri işletmelerinin bünyelerinde gerçekleştirdikleri işlevlerden farklı değildir. Bunlar<sup>41</sup>:

- Genel işlevler : Yönetim ve örgüt
- Türsel işlevler : Üretim, finans, işgören
- Destekleyici işlevler : Muhasebe, araştırma ve geliştirme, halkla ilişkiler

### A. YÖNETİM İŞLEVI

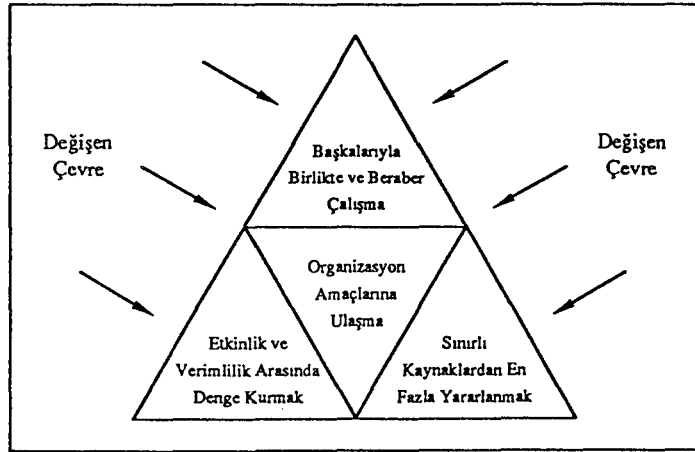
Tiyatro işletmeleri temelde sanatsal üretim yapan kuruluşlardır. Bu sanatsal üretim süreci, sanatçılar-uzmanlar tarafın-

---

<sup>41</sup> AŞKUN, s. 14.

dan gerçekleştirilir. Ancak bu süreçte sanatçıların dışında, sanatsal üretime doğrudan ya da dolaylı olarak katılan idari ve teknik nitelikli görevlilerde çalışmalarda etkili olur. Bu nedenle bir tiyatro işletmesinde yönetim; örgütsel ve sanat alanına yönelik olmak üzere iki ana bölümde düşünülebilir<sup>42</sup>. Ancak sanat alanına giren yönetim, sanatsal yönetim,yönetmenlik olarak ayrı bir nitelik taşımaktadır. Genel olarak yönetim; insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabalarının toplamıdır<sup>43</sup>.

Yönetim faaliyeti bir taraftan başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirirken, diğer taraftan amaçlara ulaşmayı, kıt kaynaklardan en fazla yararlanmayı, verimlilik ve etkinlik sağlamayı ve değişen çevre koşullarında faaliyet göstermeyi gerektirir. ŞEKİL-16'da, yönetim faaliyetinin temel görüntüsü verilmektedir<sup>44</sup>.



ŞEKİL-16: Yönetim Faaliyetinin Temel Görüntüsü

<sup>42</sup> A.g.k.

<sup>43</sup> İNAN ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, C: I, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 42, Eskişehir: 1986, s. 5.

<sup>44</sup> s. 4



Tiyatro işletmelerinde de, daha önceki bölümlerde aktarıldığı gibi kar, topluma hizmet ve süreklilik gibi belirli amaçlar vardır.

Tiyatro işletmesinde yönetim fonksiyonu, belirlenmiş olan bu amaçlara ulaşmak için işletme bünyesindeki sanatla doğrudan ilgisi olan veya olmayan insanların birlikte ve beraber çalışmasının koşullarını ortaya koyar. Bunu gerçekleştirirken her işletmede olduğu gibi yönetim kavramının özü olan; işbölümü, otorite ve hiyerarşi kavramları belirleyicidir.

#### a. Tiyatro İşletmelerinde Yönetim Faaliyetinin Özellikleri

Yönetim faaliyetleri her türlü işletmenin-kuruluşun organizasyonunda yer alır. Yönetim faaliyetinin her türlü organizasyon için geçerli olan özellikleri tiyatro işletmeleri içinde geçerlidir. Bu nedenle yönetim faaliyetinin özellikleri şu şekilde belirlenebilir<sup>45</sup>.

**-Tiyatro işletmelerinde yönetim, amaca yönelik bir süreçtir:** Yönetim bir amaca ulaşmak, bir hedefi elde etmek, bir isteği gerçekleştirmek için yapılan işler, yürütülen faaliyetlerden oluşur. Tiyatro işletmelerinde bu amaç, türlerine göre değişebilir. Örneğin; bir özel tiyatro kar elde etmeyi emel amaç olarak görürken, ödenekli bir tiyatro toplumun kültürel

---

<sup>45</sup> Yönetim faaliyetlerinin özellikleri konusunda ayrıntılı bilgi için bkz: ÖZALP, s.10-12.

kültürel kalkınmasını ve gelişmesini temel amaç olarak alabilir. Ancak türü ne olursa olsun, sanatsal üretimde bulunmak amacıyla ortaya çıkan tiyatroların, tiyatro sanatının gerektirdiği estetik niteliğe ulaşması temel amaçtır. Böyle bir durum ortaya konulan sanatsal üretimin beğenilmesi sonucunu doğurur. Bu ise tiyatro işletmesinin kar, topluma hizmet ve yaşamını sürekli kılma gibi genel amaçlarının gerçekleşmesi sonucunu doğurabilir.

**-Tiyatro işletmelerinde yönetim bir grup sürecidir:** Yönetim faaliyeti ancak birden fazla kişinin var olduğu durumlarda oluşur. Tiyatro işletmelerinde de, ortaya sanatsal üretimin konulabilmesi için yönetmen, oyuncular, ses, ışık ve dekor tasarımcıları bulunur. Bu sanatsal nitelikli işlerin yanısıra tiyatro salonunun temizliğini ve güvenliğini sağlayan idari personel, ayrıca varolan makine ve teçhizatın kullanımından ve bakımından sorumlu, teknik nitelikli iş gören teknik personel bulunur.

**-Tiyatro işletmelerinde yönetim insansal bir süreçtir:** Tiyatro işletmelerinde de gerçekleştirilen her türlü faaliyetin uygulama ve yürütülmesinde etkili olan öge insandır. Ortaya konulan sanatsal üretimin de temel elemanı insandır ve sanatçıdır. Bu nedenle de tiyatro işletmelerinin yönetiminde insan ögesi daha özellikli bir nitelik taşımaktadır. Sanatçı ya da sanata dolaylı-dolaysız katkısı bulunan bu insanların bir arada bulunmasıyla yöneten ve yönetilen ilişkileri çok daha demokratik katılımcı bir nitelik gösterir.

**-Tiyatro işletmelerinde yönetim bir işbirliği, işbölümü ve uzmanlaşma sürecidir:** Tiyatro işletmeleri bünyesinde insan ögesi, sanatçı-uzman ya da idari-teknik nitelikli insanlar ortaya konulmaya çalışan sanatsal üretimin kalitesini doğrudan etkilerler.

Sanatsal bir üretimin, başka deyişle sahnelenen bir oyunun özünde, topluca yaratma yatar. Bu topluca yaratım-üretim de aslında işbirliğinin, yardımlaşmanın sonucudur.

**-Tiyatro işletmelerinde, sanatsal üretim sırasında işbirliği yapma zorunluluğu vardır:** İşlerin ilgili personel arasında dağılmasını, gruplandırılmasını, yetenek, yetki ve isteğe göre aralarında bölünmesini gerekli kılar. Bu nedenle de tiyatro işletmelerinde bazı insanlar oyuncu olurken, bazı insanlar yönetmenlik görevini üstlenirler. Bunun yanısıra bazı çalışanlar sahnenin perdesini çekerlerken, bazı çalışanlar gişede görev yaparlar. İş bölümünün doğal bir sonucu olarak sürekli yönetmenlik yapan bir sanatçı, dolayısıyla bu konuda uzmanlaşır.

**-Tiyatro işletmelerinde yönetim, bir yetki sürecidir:** İşletmelerde her çalışan aynı yetkiye sahip olursa işler yürümez. Yöneten ve yönetilen ilişkisi tiyatro işletmelerinde de söz konusudur. Örneğin; sanatsal üretim sürecinde oyunun yönetmeni tam yetkilidir. Yetkiye bağlı olarak emir ve komuta ilişkisinde ortaya çıkar. Sanatsal olmayan yönetsel faaliyetlerde de yöneten ve yönetilen ilişkisi söz konusudur. Örneğin; bilet gişesi doğrudan idari yöneticiye bağlıdır.

**-Tiyatro işletmelerinde yönetim bir rasyonellik sürecidir:** Tiyatro işletmelerinde de önceden belirlenmiş amaca en az emekle-giderle ulaşma yaklaşımı rasyonel bir yaklaşımdır. Tiyatro işletmelerinde de gerek yönetsel gerekse sanatsal çalışmalarda sınırlı olan olanaklarla en iyi sonucu almak temel hedef olmalıdır. Bu ilkenin sonucudur ki tiyatro işletme örgütü verimli ya da etkin (isabetli) olarak değerlendirilebilir.

### b. Tiyatro Yönetiminde Planlama

Genel olarak yönetim işlevi, daha önceki bölümlerde, insanların işbirliğinin sağlanarak, onların bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet çabalarının toplamı olarak tanımlanmıştı. Bu tanımlamanın uygulamada gerçekleşebilmesi için yönetim fonksiyonunun planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleştirme ve denetim gibi beş temel işlevi yerine getirmesi gerekmektedir.

Yönetimin en temel işlevi planlamadır. Diğer yönetsel işlevler planlamanın bir devamıdır. Planlama işletmelerin devingen bir toplumsal-ekonomik ortamda faaliyet göstermeleri nedeniyle, ileriye (geleceği) isabetle tahmin etme olanağının sınırlı kalmasından kaynaklanmaktadır<sup>46</sup>. Bu nedenle planlama; bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> A.g.k., s. 109.

<sup>47</sup> KEMAL TOSUN, *İşletme Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 226, İstanbul: 1990, s. 199.

Planlama ayrıca aşağıdaki sorulara yanıt arama faaliyeti-  
dir<sup>48</sup>.

**Ne yapılacaktır?;** İşletmenin faaliyete geçmeden önce ne yapacağına karar vermesi ve amaçlarını ortaya koyması gerekir. Tiyatro işletmelerinde ortaya konulan amaç ya da amaçlar çok farklı ve çeşitli olabilir. Tiyatro işletmesinin (örgütünün)-kurumunun amacı yerli ve yabancı eserlerle, halkın genel kültür-egitim düzeyini yükseltmek, sanat ve estetik duygusunu geliştirmek ya da sadece çocukların tiyatro gereksinimini gidermek şeklinde ortaya konulabilir.

**Kim yapacaktır?** İşletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yöneticilerin hangi sorumlulukları yükleneceğinin belirlenmesi gerekir. Tiyatro örgütlerinde belirlenen amaçlara göre, bazı görevlerin söz konusu yöneticiler arasında paylaşılması gerekir. Bir sanatsal üretim sürecinde sahnelenecek oyunun yönetmeni, oyuncularını ve diğer teknik kadroları ve yapacakları işler belirlenir. Bunun yanı sıra sanatsal üretim süreci dışındaki idari ve mali nitelikli işlerinde, kimler tarafından yerine getirileceği saptanır. Örneğin, tiyatro işletmesinin malzemelerinin satın alması, ticari defterlerin tutulması, halkla ilişkiler ve reklam işlerinin kimler tarafından yapılacağı daha planlama aşamasında ortaya konulmalıdır.

**Ne zaman yapılacaktır?** Planlama fonksiyonu, ne zaman hangi işlem yapılacağını da saptar. Tiyatro işletmelerinde de zaman kavramı çok önemlidir. Örneğin; ortaya konulan bir oyu-

<sup>48</sup> ÖZALP, s. 110-111.

nun hangi süreler içinde oynanacağını planlamak, o oyundan sonraki oyunun çalışmalarının planlanması açısından da önemlidir. Ayrıca yapılacak turnelerin hangi zaman diliminde olacağını da planlanması gerekir. Bu anlamda da planlama işlemi, karmaşık olan işlerin koordinasyonunu da sağlar.

**Nasıl yapılacaktır?** Planlama fonksiyonu amaca ulaşmada hangi stratejilerin, politikaların ve yöntemlerin izleneceğini de belirler. Örneğin; tiyatro işletmelerinde sadece müzikal türü oyunlara ekibin tüm gücünü yoğunlaştırarak ve bu oyun türünde uzman bir tiyatroya yönelmek gibi stratejik-yaşamsal önemi olan bir karar alınabilir. Ya da sanatsal üretim sürecinde sadece konservatuvarların tiyatro bölümlerinden mezun olan sanatçıların görevlendirilmesine yönelik bir personel politikasını uygulayabilir. Ek olarak tiyatro biletlerinde öğrencilere indirim yapılması yolunda alınan bir karar, satış politikası olarak nitelenebilir.

Ayrıca konservatuvar mezunu sanatçı personelin öncelikle çocuk oyunlarında yetiştirmeleri ve gelişmeleri ise bir yöntem sorunudur. Tiyatro işletmelerinde de diğer işletmelerde olduğu gibi program, bütçe ve proje türü planlama biçimlerini de sıkça kullanırlar.

### c. Tiyatro Yönetimi ve Örgütlenme

İşletmelerin türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun, başarılı bir yönetim; planlama ile belirlenen hedeflere ulaşmayla ortaya

çıkabilir. Planların başarısı ise, ancak uygulanabilmesiyle ortaya çıkar. Uygulamaya yönelme ise, ancak bir örgütün kurulması ile olasıdır.

Organizasyon, amaçlara ulaşmak için bir araya gelen bir grup insanın birlikte çalışmasıdır<sup>49</sup>. Bu anlamda da organizasyon kavramı iki anlam taşımaktadır. Birincisi örgütlenme işlemi, ikincisi ise, bu faaliyet sonucunda meydana gelen iskelet, bina, yapı veya vücuttur<sup>50</sup>.

Bu bağlamda organizasyon tanımı aşağıdaki özellikleri kapsar<sup>51</sup>;

- Organizasyon, bir yönetim fonksiyonudur.
- Organizasyon, insan-iş-teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir.
- Organizasyon, sosyal bir varlık, sosyal bir sistemdir.
- Organizasyon, her işletmedeki işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır.
- Organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir.

<sup>49</sup> A.g.k., s. 159.

<sup>50</sup> TOSUN, s. 223.

<sup>51</sup> TAMER KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 205, İstanbul: 1989, s. 37.

Tiyatroların örgüt olarak incelenmesi, bir önceki bölümde ayrıntılı olarak yapılmıştır.

#### d. Tiyatro Yönetiminde Yönelme

Yönetim planlama ile başlar, örgütlenme ile güçlenir ve yöneltme ile devam eder. Örgütü harekete geçirecek yönetim işlevi, yöneltmedir. Emir-kumanda, yürütme gibi adlarla da anılan bu işlevde, yönetici ilk kez yönetimi altındaki işgörenlerle karşı karşıya gelir. Yönelme ile yönetim işlevi dinamik bir nitelik kazanır<sup>52</sup>.

Yönelme işlevinin etkinliği ve verimliliği emretme biçimine geniş ölçüde bağlıdır. Emirler, demokratik ya da otokratik nitelik gösterebilir. Emrin özelliği bakımından demokratik ya da otokratik olması, her toplumun toplumsal, kültürel ve siyasal yapısı ile yakından ilgilidir. Gerçektende yöneticilerin yönetim anlayışı ve felsefeleri içinde yaşadıkları ve yetiştikleri toplumun kültürü ile çok yakından bağlantılıdır<sup>53</sup>.

Tiyatro işletmeleri, sanatsal üretimi amaçlayan kuruluşlardır. Söz konusu sanatsal üretim süreci en temelde bir yaratıcılık sürecidir. Yaratıcılığın gelişmesi ise ancak özgür ve demokratik ortamlarda söz konusu olabilir. Bu nedenle işin gereği olarak tiyatro işletmelerinde demokratik bir yönelme sistemi, daha uygun düşer. Söz konusu demokratik olma niteliği, sanatsal

<sup>52</sup> CEMALCILAR VE DİĞERLERİ, s. 104.

<sup>53</sup> A.g.k., s. 105.



üretim doğrudan katılmayan yönetsel birimleri de bünyesine alır. Tiyatro işletmelerinde yöneltme sisteminin etkinliği diğer işletmelerde olduğu gibi aşağıdaki koşullara bağlıdır<sup>54</sup>.

- Takım ruhu geliştirilmelidir.
- Personel iyi tanınmalıdır.
- Görev kişiliği gelişmemiş kişileri örgütten uzaklaştırmalıdır.
- Personel ile işletme arasındaki ilişkiler yakından tanınmalıdır.
- Yönetici benliği ve kişiliğiyle iyi örnek olmalıdır.
- Personeli devamlı teftiş ve denetim altında tutmalıdır.
- Yönetimde danışma sistemi kurulmalıdır.
- Yönetici ayrıntı içinde boğulmamalıdır.
- İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır.
- Astlara yanılma hakkı tanınmalıdır.

#### e. Tiyatro Yönetiminde Koordinasyon- Düzenleştirme (Uyumlaştırma)

Koordinasyon; kuruluşun tümlüğünü ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında gelir. Kuruluşun, grup olarak çalışma, aynı amaca doğru çaba harcama, kısaca bir işbirliği sistem ve mekanizmasıdır<sup>55</sup>.

<sup>54</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz: ÖZALP, s. 186.

<sup>55</sup> TOSUN, s. 269.

En yalın anlamıyla koordinasyon; işletmedeki çeşitli grup ve üyelerin uyumlu bir şekilde çalışmalarının sağlanması ve sonucunda genel amaçlara ulaşma olanağıdır<sup>56</sup>.

Tiyatro işletmelerinde de koordinasyon; gerek sanatsal üretimle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilenen insanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı amaçlar.

Tiyatro işletmelerinde yönetmenin çabaları ne kadar önemli olursa olsun, sahnenin ışıklarını idare eden bir ışık teknisyeninin oyun sırasındaki çabaları da, sanatsal üretimin kalitesine bir o kadar etki eder. Örneğin; sahne ışıklarının zamanında yanmaması, oyunu ve etkisini olumsuz etkiler. Aynı şekilde oyun ne kadar başarılı olursa olsun eğer salonun havalandırma ve ısıtma sistemini kullanan işgörenin işini aksatması, söz konusu sanatsal üretimin eş zamanlı olan tüketimini olumsuz etkiler. Bu nedenle de ortaklaşa amaca, başka deyişle iyi bir sahnelemeye ulaşmak için tüm çalışmaların birbiri ardısına gelmeleri ve iç içe geçerek bir bütün oluşturulması sağlanmalıdır.

Tiyatro yönetiminde de koordinasyonun kendine göre ilkeleri ve teknikleri vardır. Bunlar<sup>57</sup>;

- Örgütte sorumlu kişiler arasında dolaysız buluşup görüşme ile düzenleştirme sağlanmalıdır.

<sup>56</sup> ÖZALP, s. 200.

<sup>57</sup> CEMALCILAR VE DİĞERLERİ, s. 107.

- Plan yapılıp, politikalar belirlenirken, daha başlangıçta uyumlaştırma- düzenleştirme sağlanmalıdır.
- Bir sorun ile ilgili bütün faktörlerin karşılıklı olarak bir birlerine olan etkileri göz önüne alınarak düzenleştirme yapılmalıdır.
- Düzenleştirme sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.
- İyi ve yalın bir örgüt yapısı kurulmalıdır.
- Program ve politikalar uyumlaştırılmalıdır.
- İyi düzenlenmiş haberleşme yöntemleri kullanılmalıdır.
- Gönüllü düzenleştirme özendirilmelidir.
- Düzenleştirmenin sağlanması için işgörenler sürekli gözetim altında tutulmalıdır.

#### f. Tiyatro Yönetiminde Denetim

Denetim, öteki yönetim işlevlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Denetim, elde edilmek istenen sonuçlara ulaşacak biçimde işlerin yürümesini, aykırı gidiş ve tutumların yoluna konulmasını sağlayan bir fonksiyondur<sup>58</sup>. Bu açıdan bakıldığında denetim; örgütçe benimsenen amaçların ya da üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin hiyerarşi içinde ve yaptırımli biçimde izlenmesi olarak tanımlanabilir<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> A.g.k., s. 108.

<sup>59</sup> KURTHAN FİŞEK, *Yönetim*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 437, Ankara: 1979, s. 235.

Denetim işlevi dört aşamada gerçekleşir<sup>60</sup>:

- Standartların belirlenmesi,
- Gerçekleşen durumun saptanması,
- Standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılarak sapmaların saptanması ve yorumlanması,
- Sapmalar nedeniyle düzeltici tedbirlerin alınması.

Her işletmede olduğu gibi tiyatro yönetiminde de standartlar; fiziki, maliyet, sermaye, gelir ve maddi olmayan şeklinde belirlenebilir.

**Fiziki standartlar:** Örneğin; bir tiyatro salonunun ısınması için harcanan kişi başı yakıt miktarı gibi parasal olmayan standartlardır.

**Maliyet standartları:** Bunlar parasal ölçülerle ilgilidirler. Örneğin; bir oyunun üretimi ve sahnelenmesi için gerekli olan harcamalarla ilgili standartlardır.

**Sermaye standartları:** Maliyet standartları kar-zarar hesabı ile, sermaye standartları ise bilanço ile ilgilidir. En tipik sermaye standardı net karın yatırımlara oranını gösteren rantabilitedir (karlılık).

**Gelir standartları:** Bu, yukarıdaki gibi parasal değerlerin satışlara uygulanmasıyla bulunur. Alıcı başına satış, belli bir pa-

---

<sup>60</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz.: ÖZALP, s. 223-228.

zarda nüfus başına satış, ürün ya da hizmet başına gelir gibi oranlar bu standarta girer. Örneğin; tiyatronun sahnelendiği bölgedeki-şehirdeki nüfusa göre satış giderleri oranı, tiyatro işletmelerinin sıkça kullandıkları standartlardır.

**Maddesel olmayan standartlar:** Fiziksel ya da parasal anlamda sayılarla ifade edilemeyen standartlar bu tür standartlardır. Örneğin, bir tiyatro işletmesinin uyguladığı reklam kampanyasının verimliliğini ölçmek çok güçtür. Aynı şekilde sanatçıların ve diğer personelin başarılarının ölçülmesine yönelik standartlar bu tür standartlardır. Ayrıca sahnelenen oyunun nitelik sürekliliğinin sağlanması da, bir denetim standardı sorunudur.

#### g. Tiyatro İşletmelerinde Yönetim Biçimleri

Günümüzde yönetim ve yönetim işlerini yapan kişi, başka deyişle yönetici kavramı, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığıyla iş başarıma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır.

Genel olarak yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşıl-makta, bazen bu sürecin unsurları olan **organlar** (kişi ya da grup) anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir **bilgi topluluğu** olarak ele alınarak, bunun yöneticilerin **karar verme ve önderlik** gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır<sup>61</sup>.

<sup>61</sup> KOÇEL, s. 3-4.

Yönetim ile ilgili bu açıklamalardan sonra, temel alınan “başkaları aracılığı ile iş görme” tanımına ayrıntılı olarak bakarsak, bunun teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyetler toplamı olduğu görülür<sup>62</sup>.

Teknik boyut, yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ortaya koyar. Her yönetici, muhasebe, pazarlama, mühendislik ya da finans gibi belirli bir dalda uzmanlık bilgisine sahiptir. Kavramsal boyut ise, yöneticinin organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesini ifade eder. Beşeri boyut, insan ögesi ile ilgilidir. Her yönetici, özellikle kademeler yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgili bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, koordine ve kontrol ederek başka deyişle başkaları ile sonuçlara ulaşmaya çalışmaktadır.

Tiyatro işletmelerinde de insan ögesi, ortaya konulan üretimin, sanatsal bir nitelik taşıması nedeniyle ayrı bir önem taşır. Sanatçılar genellikle çevrelerine ve olaylara karşı çok daha duyarlı insanlardır. Sürekli olarak kendilerini yaratıcı-üretici olmaya zorlayan, duygu ve düşünce yüklü insanlardır. Sanatsal üretimin topluca gerçekleştirilmesi, katılma kavramını da ön plana çıkarmaktadır. Özellikle yönetim şekilleri klasik, neo-klasik ve modern yönetim teorilerinde tartışılmış ve özellikleri ortaya konmuştur<sup>63</sup>. Tüm bu yönetim teorileri, işletmelerin yö-

---

<sup>62</sup> A.g.k., s. 8.

<sup>63</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: İNAL CEM AŞKUN, **Organizasyon Teorileri**, E.İ.T.İ.A. Yayınları No: 95, Eskişehir: 1972, s. 29-132.

netim şekillerini, ilgili toplumsal dönemin koşulları ışığında değerlendirmiştir. Örneğin; klasik kuram yönetimi daha çok “eşyanın yönetimi” olarak ele almışlardır. Neoklasik kuramla birlikte işletmelerde beşeri ilişkiler ön plana çıkararak “insan yönetimi” kavramı ön plana çıkmıştır. Modern yönetim kuramlarında ise işletmeler, tüm öğeleriyle bir sistem olarak ele alınmış ve iç-dış çevre öğelerinin önemi incelenmiştir.

Tiyatro işletmelerinin sanatsal nitelikli meta üreten işletmeler olması ve üretim gereği çalışanların sanatçı nitelikli insanlardan oluşması, bu işletmelerde insan öğesinin önemini ortaya koyar. Ayrıca tiyatro işletmelerinin değişen toplumsal çevre koşullarından etkilenmesi, bu işletmelerdeki yönetim şekillerinin de insan ve sistem-çevre açısından incelenmesini gerektirir.

Bu nedenle de tiyatro işletmelerindeki yönetim şekilleri Rensis Likert’in “Sistem 4” yaklaşımı açısından değerlendirilmesi özel bir önem taşır. Likert görüşlerini açıklarken dört yönetim sistemi tanımlamaktadır<sup>64</sup>.

**-Sistem 1: Tam Otokratik Yönetim:** Bu tür yönetim biçiminde, yöneticilerin astlarına güveni yok ya da çok azdır. Bu sistemde işletme yönetimi korku ve gözdağı öğelerini kullanmakta, iletişim yalnızca yukarıdan aşağıya doğru işlemektedir. Sonuçların çözümünde cezalandırma belirleyici bir öğedir.

<sup>64</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.; D.S. PUGH, D.J.HICKSON, C.R. HININGS, *Örgütler Üzerine Yazanlar*, Çev: ŞADİ CAN SARUHAN, İstanbul: 1988, s. 174-176; GÜNEŞ BERBEROĞLU, *Basın İşletmeciliği*, Gazeteciler Gemiyeti Yayınları No: 34, İstanbul: 1991, s. 76-82.

Bölümler ve organizasyon çapında amaçların belirlenmesine astların katılımı hiç yok ya da çok azdır. Bu tür otokratik ortam kesin hareket, işlerin yürütülmesinde sürat, disiplinin kuvveti, dolayısıyla, elemanlardan beklenen tutum ve davranışın ortaya çıkmasını gerektirir.

**-Sistem 2: Ilımlı Otokratik Yönetim:** Bu sistem iyilikçi ve otoriter işletme yönetimini tanımlamaktadır. Bu sistemde tüm kararlar yine yöneticiler tarafından alınır. Ancak astlara az da olsa işleri ile ilgili esneklik ve özgürlük tanınmıştır. Aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışı, işletme yönetiminin duymak istedikleriyle sınırlandırılmıştır. Ast-üst ilişkileri üstler tarafından bir hediye ya da bir lütuf; astlar bakımından korku ve temkinli olma addedilmektedir. Sınırlı da olsa bir yetki devrinden söz edilebilmektedir.

**-Sistem 3: Danışmalı Yönetim:** Astlarına danışmaya önem veren bir yönetim biçimidir. İşletme yönetimi, genellikle ödüllendirme, arada sırada cezanlandırma yöntemine başvurmaktadır. İşgörenlere işin nasıl yapılacağı konusunda dikkate değer bir özgürlük tanınmıştır. Yöneticilerin astlara güveni oldukça fazladır. Astların görüşlerinden yapıcı sonuçlar çıkarılmaya çalışılır.

**-Sistem 4: Katılmalı Yönetim:** İşletme yönetiminde verilen kararlara katılmayı öngören bir grup yönetim biçimi olarak tanımlanır. Bu yönetim biçiminde astların, amaçların belirlenmesi ve işle ilgili kararların alınmasında tam katılımı söz konusudur. Bilgiye verilen önem otoritenin gücünden baskın ol-



duğu için karar alma yetkisi tüm organizasyona yayılmıştır. Yönetimin astlara güveni tamdır. Organizasyon çapında oluşturulan grupların başarıları ödüllendirilir ve gerektiğinde yetki devri sağlanarak kendi başlarına faaliyet göstermeleri istenir. İletişim organizasyon çapında iki yönlü; aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya işler.

Katılımcı yönetim işgörenleri düşünmeye, karar almaya, işletme politikalarına katılma ya da katılmama konusunda görüş belirtmeye özendirir.

## B. PAZARLAMA İŞLEVI

İşletmelerin faaliyet konuları ne olursa olsun, her işletme yöneticisinin temel görevi, işletme faaliyetlerini planlamak, örgütlemek, düzenleştirmek, yöneltmek ve denetlemektir. İşletme yöneticisi bu görevini yerine getirirken, her gün değişik durumlarla ve sorunlarla karşılaşır. İşletmesini değişikliklere uydurmak zorunda kalır.

Günümüzde, üreticilerle tüketiciler arasındaki uzaklık git-tikçe büyümekte ve iş hayatında tüketicilerin önemi artmaktadır. Bu yeni duruma uyabilmek için, tüketicilerin yakından tanınması, tüketicilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetlerin üretilmesi ve üretilen malların tüketicilere ulaştırılması gerekir.

Bu bağlamda pazarlama kavramı; malların ve hizmetlerin

üreticilerden, tüketicilere doğru akışını yönelten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir<sup>65</sup>.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında pazarlamanın bir işletmecilik işlevi olduğu, ilke ve yöntemlerinin yalnızca mal ve hizmet üreten ekonomik nitelikli girişimlere değil, tüm örgütlerde de uygulanabileceği ortaya konulmuştur. Bu nedenle tüm örgütlerin malları, pazarları ve pazarlama araçları vardır. Her örgüt en azından bir mal üretilip satar. Fiziksel malların ve hizmetlerin yanısıra kişilerin, örgütlerin ve düşüncelerin de üretilip pazarlanması söz konusudur<sup>66</sup>.

Bir tiyatro işletmesinin malı veya hizmeti, ortaya koyduğu sanat ürünü, başka deyişle tiyatro oyunudur. Hizmetten yararlanan ise seyircidir<sup>67</sup>.

Tiyatro işletmeleri ortaya koydukları sanatsal üretimi, doğal olarak en fazla sayıda izleyiciye ulaştırmayı düşünürler. Söz konusu işletmenin organizasyonu genel ve özel amaçları ne olursa olsun en fazla seyirciye ulaşmak, temel amaç olmalıdır.

Her tiyatro işletmesi, ortaya koydukları sanatsal nitelikli meta ile, bu malla ilgilenen kişiler ya da gruplarla (seyircilerle-pazar) iş ilişkisine girer. Söz konusu tiyatro işletmeleri, endüstri işletmelerinin de başvurdukları mal geliştirme, fiyatlama, dağıtım ve reklam gibi tüm pazarlama karması etkinliklerini kulla-

<sup>65</sup> CEMALCILAR VE DİĞERLERİ, s. 145.

<sup>66</sup> İLHAN CEMALCILAR, *Pazarlama*, E.İ.T.İ.A. Yayınları No: 209, Eskişehir: 1979, s. 14-15.

<sup>67</sup> AŞKUN, "Atatürkçü....", s. 15.

nırlar. Örneğin; tiyatro işletmeleri ortaya koydukları eserleri klasiklerden seçebildikleri gibi, bu eserlere yeni biçimler vererek-uyarlayarak, yeni bir oyun haline getirebilirler. Oyunların fiyatlarını bölgelerin gelir durumlarına göre ya da öğrenci-tam şeklinde düzenleyebilirler. Doğrudan doğruya turne yapabildikleri gibi, aracı kurumların (örneğin; vakıflara, derneklere yardım gibi) desteğiyle de yapabilirler. Oyunun çok daha fazla sayıda seyirciye ulaşabilmesi için biletleri; kişisel satış, gişe ya da reklam gibi satış artırıcı çabalara girişebilirler.

Günümüzde tiyatro işletmelerinde “gişe kaygısı” ve “sanat kaygısı” temel çatışma noktalarından birisi olabilmektedir<sup>68</sup>. Söz konusu pazarlama karmasının etkili olarak uygulanabilmesiyle bu çatışmada ortadan kalkacaktır. Ayrıca bilinen “pazarlama araştırması” yöntemleri gişe ve sanat kaygısı konusundaki birçok çatışmaya çözüm bulabilecektir.

### C. ÜRETİM İŞLEVİ

Bir imalat işletmesinde üretim; işgücü, materyal ve teçhizat kullanılarak fiziksel bir maddenin ortaya konmasıdır<sup>69</sup>.

Tiyatro işletmeleri, ekonomik nitelikli mal ve hizmet üreten işletmelerden farklı olarak sanatsal nitelikli meta üreten kültür üreticisi kurumlardır. Tiyatro işletmeleri bu üretimi; işgücü, sermaye ve girişimci gibi üretim faktörlerini bir araya getirerek gerçekleştirir.

<sup>68</sup> A.g.k.

<sup>69</sup> CEMALCILAR VE DİĞERLERİ, s. 185.

Tiyatro işletmesinde üretim işleri, bir oyunun ortaya konması için araç, gereç, teknik, insan vb. olanakların belli bir yönetim ve örgüt düzeninde bir araya getirilmesini kapsar<sup>70</sup>.

Söz konusu üretim faktörleri bir sanatsal üretim sürecinde belirleyicidirler. Örneğin; sermaye türü ve kaynağı ne olursa olsun, tiyatronun gerçekleşebilmesi için gereklidir. Gerek özel sermaye gerekse kamu sermayesi olmadan tiyatro işletmeciliği gerçekleştirilemez. Aynı şekilde her türlü rizikoyu üstlenen bir girişimci (özel-kamu) olmadan da tiyatro işletmeciliği söz konusu olamaz.

İşgücü ise tiyatro işletmelerinde ayrı ve özel bir öneme sahip faktördür. Tiyatro işletmeciliğinde işgücü-emek; bir anlamda ortaya konulan sanatsal üretimin kendisi haline dönüşmektedir. Tiyatro işletmeciliğinde işgücü; sanatsal üretime dolaysız katılanlar ve de dolaylı katılanlar olarak ele alınabilir.

Dolaysız katılanlar: Bu tür işgücünün sanatsal üretim sürecinde varlıklarını ortaya koyarlar. Duyguları, düşünceleri, fiziksel durumları ve tüm yetenekleri, topluca yaratım süreci olan sanatsal üretime katılır. Yönetmenin yorumu, oyuncunun becerisi, ışık, dekor, kostüm tasarımcılarının ortaya koydukları sanatsal üretimi doğrudan destekler.

Dolaylı katılanlar: Sanatsal üretim sürecinin dışında kalan idari ve malı nitelikli işlerle ilgilenenler olarak belirlenebilir.

---

<sup>70</sup> AŞKUN, s. 15-16.

Tiyatro işletmelerinde bazen sanatsal olan ve olmayan işler karışmaktadır. Örneğin; dekor ve kostüm tasarımcılarının çizimleri sanatsal bir anlam taşır. Ancak bu çizimlerin atölyelerdeki yapımı veya dikimi sanatsal bir nitelik taşımaz. Onları diken ya da yapan insanlar için o, sadece bir iştir. Bir eşya üretimidir. Ancak gerçekleştirilen ya da dikilen eşya, ilgili sanatçının onayını aldıktan sonra ve seyirci karşısına çıktığında sanatsal üretimin bir parçası haline dönüşür.

Tiyatro işletmelerindeki üretim biçimi, bir anlamda endüstri işletmelerindeki **tek imal** biçimine benzetilebilir. Tiyatro işletmelerinde de ortaya konulan mal ya da hizmet (sanatsal nitelikli meta) yalnız bir tanedir. Oyun oynandığı sürece tekrarlansada her sahnelendiğinde yeniden yaratılır. Bir önceki sahnelenişinden mutlaka farklılıkları vardır. Aynı nitelik ve aynı ölçü her zaman tutturulamaz.

Sanatsal üretim sürecinin ortaya çıkışı, temelde sahne çalışmalarının (provaların) etkinliğine ve verimliliğine bağlıdır.

#### D. FİNANS İŞLEVİ

Genel olarak finans işlevi; işletmenin gereksinim duyduğu fonları en uygun koşullarda ele geçirmek ve ele geçirilen fonların en etkin kullanımını sağlamaktır, diye tanımlanabilir<sup>71</sup>.

Günümüzde özellikle özel tiyatroları çok yakından ilgilendiren bu işlev, işletmelerin genel ve özel amaçlarına ulaşabilme-

<sup>71</sup> CEMALCILAR VE DİĞERLERİ, s. 220.

lerinin de temel koşuludur. Bu nedenle de tüm özel tiyatro işletmeleri ve finansal yöneticileri; finans fonksiyonunun çalışma alanına giren şu alanlarda yoğunlaşmaktadırlar<sup>72</sup>.

- Finansal planlama ve denetleme: Tiyatro işletmelerinde de nakit giriş ve çıkışlarının miktar ve zaman bakımından uyumlu olması zorunluluğu vardır. Tiyatro yöneticisi bu işleri planlı bir şekilde yürütmek zorundadır.
- Finansal gereksinimleri karşılayacak fonların bulunması ve toplanması: Tiyatro işletmelerinde de nakit girişleri ve nakit çıkışları arasında en azından bir dengenin bulunması gereklidir. Eğer aradaki fark olumsuz ise, başka deyişle nakit çıkışı daha fazla ise işletme dışı kaynakların bulunması zorunluluktur. Günümüzde çağdaş devlet anlayışıyla birlikte özel tiyatrolar, devlet tarafından ödeneklerle yardımlarla desteklenmektedir.
- Fonların yatırımı: Tiyatro işletmeleri de elde ettikleri kaynakları en iyi şekilde değerlendirmek ve karlı yatırım alanlarına yönlendirmek zorundadırlar.

Açıklamalardan da görülebileceği gibi tiyatro işletmelerinde finansal işler, herşeyden önce, eylemlerin yürütülmesinde para ya da kredi desteğinin nereden, nasıl sağlanacağı, tiyatro için yapılacak yatırımların ne gibi finansal olanaklara kavuşturulacağıdır. Özel tiyatroların yaşatılması, sürekliliği bu noktada düşünülmektedir.

---

<sup>72</sup> A.g.k., s. 221.

## E. İŞGÖREN İŞLEVI

Tiyatro işletmeleri sanatsal nitelikli meta üretme aşamasında, sanatla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili birçok işgöreni-personeli bünyesinde barındıran kuruluşlardır. Mal ve hizmet üreten diğer işletmelerde olduğu gibi tiyatro işletmelerinde de bu insanların yönetimi ve yönlendirilmesi gerekmektedir.

Bir işletmede mal ya da hizmet üretiminde görev almış kişilerin (işgörenlerin) işletmenin amaçları doğrultusunda çabalarının birleştirilmesi, etkin bir biçimde çalışarak en yüksek sonuca ulaşmalarını sağlamak için alınması gerekli bütün kararların, politikaların, önlemlerin ve yöntemlerin tümü, işgören işlevi olarak tanımlanır<sup>73</sup>.

Tiyatro işletmelerinde amaçlara ulaşma, ancak sanatçıların bireysel amaçlarıyla işletme amaçlarının uyumlaşmasıyla ortaya çıkabilir. Daha öncede belirtildiği gibi sanatçılar, diğer insanlardan duygu ve düşünce boyutu ile daha duyarlı insanlardır. Bu nedenle tiyatro işletmeleri teknik, ekonomik, finansal yönlerinden çok, insan (sanatçı) boyutuyla ele alınması gereken işletmelerdir. Özellikle sanatçı personelin psikolojik yön ve niteliklerini gözardı etmek başarısızlığa zemin hazırlamak demektir.

Bu nedenle tiyatro işletmelerinde işgören morali, işgören güdülemesi (motivasyon) gibi kavramlara verilen önem, işletmenin başarısını da doğrudan etkileyen etkenlerdir.

<sup>73</sup> İNAL CEM AŞKUN, *İşgören*, Bayteş Yayıncılık, 1982, s. 1.

## F. DİĞER (DESTEKLEYİCİ) İŞLEVLER

### a. Muhasebe

Muhasebe herşeyden önce varlıkların korunması, sabit ve çalışma sermayesinin işleyişi, oyunların maliyetinin saptanması, dönem sonu hesaplarının ve finansal tablolarının hazırlanmasında önemli olur. Tiyatro işletmelerinde de karlılık durumlarının ortaya konulması yeni yeni planların geliştirilmesine ışık tutar. Ayrıca devlet ile vergi türü ilişkilerde bu fonksiyon belirleyicidir <sup>74</sup>.

### b. Araştırma Geliştirme

Bu işlev, tiyatro işletmelerinin gerek sanat gerekse örgütsel gelişmesini amaçlar. Kendini ne sanat ne örgüt yönünden geliştirmeyen, değişen çevre koşullarına uyarlamada geciken tiyatro işletmelerinin sürekliliğini sağlaması olası değildir.<sup>75</sup>

### c. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler ne tür bir işletme olursa olsun, halk denilen geniş ve karmaşık bir çevrede çalışan her birimin önem vermesi gereken bir işletmecilik işlevidir. Tiyatro işletmelerinin ve tiyatro sanatının varoluş nedeni seyirci-toplumdur<sup>76</sup>. Halkı des-

<sup>74</sup> AŞKUN, "Atatürkçü...", s. 16.

<sup>75</sup> A.g.k.

<sup>76</sup> s. 17.



teklemeyen, ondan destek görmeyen bir tiyatro, toplumu gözardı etmiştir denilebilir. Oysa ki, tiyatro sanatının temel amacı toplumu desteklemek ve güç vermektir. Toplumun moral gücü üzerinde olumlu katkılarda bulunmaktır.

V. TÜRKİYE'DE KÜLTÜR KURUMU  
OLARAK TİYATRO

## 12. TÜRKİYE'DE TİYATRO TARİHİNE TOPLU BAKIŞ

Türk tiyatro sanatını, toplumsal ve kültürel boyutta inceleme çabası, Türk'lerin Anadolu'ya yerleşmeden önceki dramatik olmayan (ilkel) oyunlarından, günümüzün çağdaş tiyatro anlayışına kadar uzanır. Anadolu Türk'lerinin kültürü içinde önemli yer tutan dramatik sanatı beş önemli etkenin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu etkenler şunlardır<sup>1</sup>:

**Yer:** Orta Asya ve Anadolu toprakları, toplumsal ve kültürel zenginliği ile birçok uygarlığı bünyesinde barındırmıştır. Buralardaki eski uygarlıklarda görülen törenler özellikle köy seyirlik oyunlarını etkilemiştir.

**Soy-Gelenek:** Bu etkenin en kalıcı belirtisi bugün de konuşulan Türkçe'dir. Türk'lerin eski yurdu Orta Asya'nın ve inançları olan Şamanlığın, Anadolu Türk'lerinin kültürü üzerinde de geniş ölçüde etkisi olmuştur.

---

<sup>1</sup> METİN AND, *Geleneksel Türk Tiyatrosu*, Bilgi Yayınevi, Ankara: 1969, s. 11.

**İslam:** Gerek geleneksel seyirlik oyunlar, gerekse çağdaş sahne sanatları üzerinde olumlu bir etkisinden söz edilememektedir.

**İmparatorluk:** Bir diğer etkende Osmanlıların kurduğu İmparatorluk içinde yaşayan etnik grupların kültürleriyle olan, karşılıklı etkileşimdir. Özellikle çağdaş sahne sanatlarının gelişme dönemlerinde İstanbul'da yaşayan etnik grupların Türk Tiyatrosu'na büyük katkısı olmuştur.

- **Batılılaşma:** Çağdaş Türk Tiyatrosu'nun bazı türleri olan opera, operet ve bale doğrudan doğruya batılılaşma hareketinin sonucunda Türk Tiyatrosu'na girmiştir. Bu anlamda da; çağdaş Türk Tiyatrosu Tanzimat'la birlikte ortaya çıkmıştır.

Türk Tiyatrosu kavramı, dönemler itibariyle genel olarak şu şekilde incelenebilir

## A. GELENEKSEL TÜRK TİYATROSU

Geleneksel Türk Tiyatrosu'nun kaynağı, binlerce yıl önce Orta Asya'da yapılan ilkel törenlere, ritüellere dayanır. Eski Türk'ler ailenin genişlemesiyle ortaya çıkmış aşiretler halinde yaşıyorlardı. Her aşiretinde bir totemi vardı. Totem, aşiretin hem atası hem de tanrısıydı<sup>2</sup>. Binlerce yıl önce Orta Asya'da yaşamakta olan toplumların dans, müzik, söz gibi öğelerden oluşan ritüelleri, ilk seyirlik oyunların temelini oluşturmuştur.

<sup>2</sup> MEMET FUAT, *Tiyatro Tarihi*, Varlık Yayınları, İstanbul: 1984, s. 251.

Totemi hayvan olan Orta Asya Türk Aşiretleri, o hayvanın etini yemezlerdi. Yalnız yılda bir kez düzenlenen av törenleri sırasında, aşiretçe hayvanı avlamak üzere sürekle avına çıkılırdı. Vurulan hayvanın eti topluca dinsel bir tören özelliği içinde yenilirdi. Dinsel nitelikli bu törenleri dans, şiir ve müzik öğeleri, desteklerdi. Söz konusu bu törenlerde din adamları, hem yönetmen hem de baş oyuncu durumundaydılar<sup>3</sup>. Ayrıca o dönemlerde dinsel nitelik taşımayan törenler vardı. Bu törenlerde efsaneler, destanlar atalara saygı gösterisi olarak anlatılır ve oynanırdı. Ergenekon Destanıyla ilgili “Demir Dövme Töreni” bunların güzel bir örneğidir. Hakan, eski çağlarda soyunu kurtarmış olan demirciyi taklit ederek bir ateş yakar, ateşte kızdırılan demiri bir örsün üzerinde çekiçle döver; sonra bu dövme hareketini diğer katılanlarda yaparlardı. Sahne olarak açık bir alan kullanılmaktaydı<sup>4</sup>.

Yukarıda sözü geçen ritüeller, savaş dansları, av, yas ve bolluk törenleri uzun süreç içinde tekrarlana tekrarlana ve zamanla değişerek Anadolu topraklarında Seyirlik Köy Oyunları’na dönüşmüştür.

**Seyirlik Köy Oyunları:** Türklerin henüz Orta Asya’da olduğu dönemlerde ise, Anadolu topraklarında başka uygarlıkların etkinliği vardı. Hititlerin tanrılarıyla ilgili inançlarını, belirli günlerdeki dinsel törenlerinde canlandırdıkları, arkeolojik araştırmalarda bulunan belgelerden anlaşılmaktadır. Frig-

---

<sup>3</sup> A.g.k.

<sup>4</sup> s. 254.

yalılar zamanında, Tanrıça Kybele'yle Tanrı Attis adına, ölüm ve yeniden doğuşu simgeleyen törenler yapılmaktaydı<sup>5</sup>.

Onuncu yüzyılda, Türklerin Anadolu'ya yerleşmeye başlamalarından sonra, burada yaşamakta olan uygarlıklarla, Orta Asya'dan gelen Türk boylarının gelenekleri kaynaşmıştır. Ayrı inançlara bağlı toplumların kültürel etkileşimi, Anadolu'da seyirlik oyunların ortaya çıkmasında çok önemli bir rol oynamıştır. Seyirlik köy oyunlarında, Anadolu'daki eski uygarlıkların, çeşitli etnik toplumların, Orta Asya Türkleri'nin eski inancı olan Şamanizm ve yeni yeni Anadolu'ya girmekte olan İslam Dini'nin etkisini bu seyirlik oyunlarda görmek olasıdır. Antik dönemlerin Anadolu'daki izleri Şamanizmin ses, müzik, taklide dayanan ve insanın kendinden geçmesini sağlayan dramatik özellikleriyle, seyirlik köy oyunları biçimlenmiştir.

Onbirinci yüzyılda, büyük bir imparatorluk kurarak, Anadolu'ya yerleşen Selçuklular'ın dramatik oyunları, dansları, saray eğlencelerindeki güldürüleri bilinmektedir. Orta Asya oyun türlerinden birisi olan el kuklası, Selçuklular döneminde de varolan bir geleneksel oyun türüdür.

**Geleneksel Halk Tiyatrosu:** Selçuklular'dan sonra Osmanlılar zamanında da yapılan tüm tören, düğün, kutlama ve şenliklerde, dramatik nitelikteki gösteriler, güldürüler ve danslar sürmüştür. Kalabalık yerlerde bir sopa ve mendilden yarar-

---

<sup>5</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz: DENİZ TAŞKAN, *Türk Tiyatrosu'na Kısa Bir Bakış*, Devlet Tiyatroları İş Eğitim Dizisi No: A 68, Ankara: 1991, s. 1.

lanarak tek kişilik gösteriler sunan Meddahlar ve meddahlık bir tür köy seyirlik oyunudur. Onüçüncü ve ondördüncü yüzyıllarda varlığı bilinen Meddah'ın, çok eski dönemlerdeki oyunlarda bulunan "anlatıcı"nın özelliklerini taşıması, kültürlerin birbirlerini etkilemesi açısından önemli bir noktadır.

Türklerde eskiden beri değişik adlarla oynanan kukla, onbeşinci yüzyıl sonlarında yaygınlaşır, onyedinci yüzyıldan sonra günümüzdeki adıyla tanınır.

Onaltıncı yüzyılda gölge oyunu olarak Anadolu'ya giren Karagöz, kalıplaşmış kesin biçimini ve baş kişileri olan Karagöz ve Hacivat adlarını, onyedinci yüzyılda almıştır. Onaltıncı yüzyılda esnaf loncalarına bağlı oyuncu kollarının, ilerde ortaoyununa yol açması bakımından, Geleneksel Türk Tiyatrosunda önemli bir yeri vardır. Dans, şarkı, söz ve müzik öğelerinde bulunduğu dramatik güldürüler oynayan oyuncu kolları, Kol Oyunu, Meydan Oyunu gibi adlar almıştır. Bu oyunlar, yüzlerine çirkin maskeler takan. sivri külahlı, gülünç giysili "Curcunabazların" söze dayanmayan taklitleriyle başlardı. Curcuna ve kol oyunları öncelikle halk içinde gelişmiş ancak daha sonraları Saray için vazgeçilmez bir eğlence kaynağı durumuna geçmiştir.

Karagöz ve Ortaoyunu'nun Türk Tiyatro geleneği içinde önemli bir yeri vardır. Kol Oyunu, Meydan Oyunu, Zuhuri Oyunu adlarıyla da anılan Orta Oyunu, Karagöz'ün aksine, perde önünde, canlı olarak oynanır. Belli bir sahnesi yoktur. Çayırda, çarşıda, sokakta, tarlada, köy meydanında, oynanabilecek

her yerde oynanır. Seyirciler oyun yerinin etrafını sarar, oyuncuların yaptıkları hareketleri, değişiklikleri görürler. Oyun ve seyirci arasında bir bütünlük vardır. Oyun seyirciden ayrı değildir. Seyircinin yanında oyuna geçilir.

**Saray Tiyatrosu:** Onsekizinci yüzyılda saray ve konaklarda sürekli oyuncular tutulur, esnaf loncalarının geçit törenlerinde, şenliklerde oyunlar düzenlenirdi. Osmanlı Sarayında ondokuzuncu yüzyılda başlayarak, İkinci Meşrutiyet dönemine kadar süren Saray Tiyatrosunun etkinliklerini iki bölümde incelemek olasıdır<sup>6</sup>.

**Birinci Dönem:** Başlangıçtan XIX. yüzyıla gelinceye kadar geçen sürede şenlik olarak nitelenebilecek oyunlar söz konusuydu. Saraydaki hizmetlileri spor dışında oyunlar da öğretiliyordu. Ulusal önemi olan günlerde Sarayda hazırlanan gösteriler, şenlikler saray dışındaki halkada gösterilmekteydi.

**İkinci Dönem:** Ondokuzuncu yüzyıldan başlayarak saray içerisinde tam anlamıyla tiyatro eserleri seyredilebilir duruma gelmiştir. Önceleri saray içinde yabancı toplulukların oyunları seyredilmiş, daha sonraları ise saraylarda özel tiyatrolar oluşturulmuştur. Ne var ki saray adına düzenlenen şenlikler halka açık tutulurken, saraylarda özel tiyatro sahneleri kurulunca, buradaki gösteriler halka kapatılmıştır.

---

<sup>6</sup> ŞERAFETTİN TURAN, *Türk Kültür Tarihi*, Bilgi Yayınevi, Ankara: 1990, s.289.



## B. TÜRK TİYATROSUNDA BATI ETKİSİ

Batı tiyatrosu ondokuzuncu yüzyıl ortalarında Türkiye'ye girmiş ve kimi duraksamalardan sonra Türkler tarafından da benimsenmiştir. Ancak bu durum Avrupa Tiyatrosu'nun Türkler tarafından hiç bilinmediği anlamına gelmemelidir. Özellikle Osmanlı Başkentinde yaşayan halkın bir kesimi Pera'daki yabancıların sürdürdükleri etkinliklerden bu tiyatro hakkında bazı düşünceler edinmişlerdi.

Türk kesimi, bu dönemde kendi öz tiyatrosunu kurmak yerine, geleneksel ortaoyununu batı üslûbıyla birleştirerek tuluatı yaratmıştır. Ancak bu gelişmenin yeterli olmadığı anlaşılınca yüzyılın sonlarında batı tipi tiyatroya geçilmiştir<sup>7</sup>. Batı Tiyatrosu geleneğini üç bölümde incelemek olasıdır<sup>8</sup>.

Tanzimat ve İstibdat Dönemi Tiyatrosu (1839-1908): 18. yüzyılın sonlarına doğru özellikle askeri yenilgiler sonucu batılılaşma gereksinimi duyuldu. Bu hareket öncelikle teknolojiye olmak üzere diğer manevi kültür öğelerini de etkileyen bir hareketliliğe dönüştü. 1839 yılında başlayan Tanzimat dönemindeki batılılaşma hareketinden Türk Tiyatrosu da etkilenir.

Özellikle Ortaoyunu, batı tiyatrosunun sahne ve yöntemlerinden etkilenerek "Tuluat Tiyatro"su ortaya çıktı. Batı etkisin-

<sup>7</sup> A.g.k., s. 300-301.

<sup>8</sup> METİN AND, "Cumhuriyetten Önce Türkiye'de Tiyatro", *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, İletişim Yayınları, İstanbul:1985, S. 79, s. 2508-2510.

den önce, Türk Tiyatrosu'nda yazılı oyun metni yoktu. Oyunlar, sanatçıların içlerinden geldiği gibi, doğmaca oynanırdı. Tuluat oyuncularını, batı tiyatrosunun yazılı oyun metinlerini, ortaoyununun doğmaca sözlere dayanan güldürü tekniğiyle oynamışlardır. Geleneksel oyunlar, açık havada ya da salon, kahve gibi, tiyatro için yapılmamış yerlerde oynanıyordu. Tanzimatla birlikte batı türündeki oyunlar için, yeni tiyatro yapılarına gerek duyuldu. İstanbul, Bursa, Ankara gibi illerde tiyatro salonları yapıldı. Basında tiyatro ile birlikte bu çalışmalarını yansıtıyor ve kamuoyu oluşturuluyordu. Yurt dışında görevli elçilerimiz Avrupa ülkelerinde gördükleri tiyatro çalışmalarını yazarak bir kültür kaynağı görevi görmekteydiler. Ayrıca yabancı elçilerde kendi ülkelerinden tiyatro grupları getirmekteydiler. Bu dönemde çok sayıda tiyatro grubu kuruldu ve bunlar Anadolu'da turnelere çıkararak yeni tiyatro anlayışının yayılmasına neden oldular.

1876'da ilan edilen Meşrutiyet'in, bir yıl sonra kaldırılmasıyla başlayan baskıcı İstibdat Dönemi, tiyatroların gelişmesini engelleyici yasaklar getirmiştir. Özellikle bu baskıdan kaçan tiyatro toplulukları, Anadolu'ya turneye yönelmişlerdir.

Meşrutiyet Dönemi Tiyatrosu (1908-1923): Bu dönem daha başlangıçta tiyatro yaşamının canlanmasına neden oldu. İstibdat Döneminin son verdiği tiyatro yaşamı uyandı. Yeni topluluklar, yeni yasalar çıktı. Bu dönemin özelliği, daha çok amatör tiyatrocuların ortaya çıkmasıdır. Herkes sahneye çıkmak, özgürlük ortamından yararlanmak istiyordu. Ayrıca yirminci yüzyılın

başlarında, Tanzimat Döneminden gelen tiyatro toplulukları da varlıklarını sürdürmekteydi.

Tiyatroda toplumsal sorunlara eğilim başlamıştı. Baskılı İstibdat yıllarını, güncel siyasi olayları anlatan belgesel oyunlar, konusunu Osmanlı tarihinden alan tarihi oyunlar, bu dönemin yeni türleriydi.

1914 yılında Darülbedayi-i Osmani (Osmanlı Güzellikler Evi) adıyla İstanbul'da bir konservatuvar kuruldu. Bu okul Türk Tiyatrosunun gelişmesinde çok önemli bir rol oynamıştır.

Meşrutiyet Döneminde hikaye ve roman yazarlarının çoğu oyun yazarlığına yönelmiş ve birçok oyunlar yazmışlardır. Başlarda, iktidar partisi olan "İttihat ve Terakki"nin ileri gelenleri de bu akıntıya kapılmışlar ve tiyatroyu desteklemişlerdi. Ancak sonraları ortaya çıkan ekonomik ve siyasal çalkantılar tiyatroya olan ilginin azalmasına neden olmuştur. Ama yine de bu olaylar sığağı sığağına sahneye yansımıştır<sup>9</sup>.

### C. CUMHURİYET DÖNEMİ

Cumhuriyetin 1923 yılında ilanı ile başlayan yeni dönemde, Türk Tiyatrosu, gelişme olanaklarına kavuşmuştur. Bu dönemde Türk Tiyatrosu, geçmişinden aldığı tecrübe ve denemelerden sonra "kendini bulma" aşamasına gelmiştir.

<sup>9</sup> SERVER TANILLI, *Uygarlık Tarihi*, Say Kitap Pazarlama, İstanbul: 1981, s. 387.

Bu dönemde sorunlar anlaşılmış, tiyatronun önemi ortaya çıkmış, oyuncusu, seyircisi, yazarı tiyatroyu yeniden yaratma çabasına girmiştir. Tiyatronun devletçe korunması, yazarın, sanatçının ve çeşitli dallardaki sahne teknik kadrosunun yetişmesi, tiyatro seyircisinin oluşması tiyatroyu bir atılıma sokmuştur<sup>10</sup>.

Cumhuriyetin kurulmasından sonra, tek partili dönemlerde devlet, tiyatroya elinden geldiğince yardım etmiştir. 1924 yılında Ankara’da “Musiki Muallim Mektebi” açıldı. Bu okul geçirdiği aşamalarla 1936 yılında Devlet Konservatuvarına dönüşmüştür. Yine 1926 yılında Darülbedayi’ni belediyeden ödenek alan bir şehir tiyatrosu olması tasarlanmıştır. 1931 yılında resmi bir kararla, İstanbul Belediyesine bağlanmıştır. 1934 yılında da “İstanbul Şehir Tiyatrosu” adına almıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında amatör olarak ve dernekler bünyesinde tiyatro yapan gençler, Halkevlerinin açılmasıyla, etkinliklerini burada sürdürmeye başladılar. Gençliği ve halkı yetiştirmek amacıyla 1932 yılında kurulan Halkevleri, sürekli yayınları, turneleri, kurslarıyla tiyatronun yaygınlaşmasında önemli roller üstlendiler.

Bu dönemde kadın oyuncular rahatça sahneye çıkma şansını elde etmişlerdir. Büyük kentlerde de kadın ve erkek izleyiciler bir arada bulunarak oyun izleyebilme şansını elde etmişlerdir.

---

<sup>10</sup> ÖZDEMİR NUTKU, “Cumhuriyet Tiyatrosu”, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, İletişim Yayınları, İstanbul: 1985, S. 79, s. 2511.

## 13. TÜRKİYE'DE TİYATRO EĞİTİM VE ÖĞRETİMİ

### A. TİYATRO EĞİTİMİ VEREN KURUMLARIN TARİHÇESİ

Türk tiyatro tarihinde, kurumsal bir nitelik taşıyan ilk girişim, daha XIX. yüzyılın ikinci yarısında gündeme gelmiştir. Güllü Agop'a "Osmanlı Tiyatrosu" ile tekeli andıran ayrıcalıkların verilmesi kurumsallaşmaya ilk örnek sayılabilir. Ayrıca, 1908 Meşrutiyeti ile beraber, doğrudan doğruya bir devlet tiyatrosu kurulması girişimi başlamıştır. **Comedie Française** örneğine göre çalışması düşünülen tiyatronun adı Sahne-i Osmaniye olarak düşünülmüştü. Ancak oyun ve oyuncu bulmadaki güçlükler ve patlak veren 31 Mart Olayı yüzünden bu girişim gerçekleşmemiştir<sup>11</sup>.

Ancak en önemli adım "Darülbedayi-i Osmani" olmuştur. 1914 yılında devlet tarafından bir tiyatro kurulması sorunu canlanınca, bu kez İstanbul Belediye Başkanı doktor Cemil Topuz-

---

<sup>11</sup> TURAN, s.304-305.

lu'nun öncülüğünde kurulan bu topluluk, devlet korumasındaki ilk kurumsal nitelikli topluluktur. Kuruluş aşamasında ünlü Fransız tiyatro adamı Andre Antoine'in danışmanlığı büyük katkılar sağlamıştır. Başlangıçta oyunculuk eğitimi amacı güden Darülbedayi, I. Dünya Savaşının patlak vermesi nedeniyle eğitimi yarıda bırakmış ve sadece oyunlar sahneleyen bir tiyatro topluluğuna dönüşmüştür.

1934 yılında Darülbedayi yeniden düzenlenerek adı, "İstanbul Şehir Tiyatrosu" olarak değiştirildi. Yönetime Muhsin Ertuğrul'un getirilmesiyle de yepyeni bir kimlikle ülkenin gözde ve yetkin bir tiyatro topluluğu haline dönüştü. Öte yandan Darülbedayi, İstanbul Belediyesine bağlı bir kamu tiyatrosuna dönüştürülürken, onun ilk kuruluşunda öngörülen okul görevini üstlenecek bir akademi ya da konservatuvarın açılmasına da karar verildi. Bu amaçla da 1934'te **Milli Musiki ve Temsil Akademisi** oluşturulmuştur. Kurumun adı 1940'ta **Devlet Konservatuvarına** çevrilmiştir<sup>12</sup>.

İlk sürekli oyunculuk okulu ise 1936 yılında kurulan ve Carl Ebert'in bir süre danışmanlığını ve öğretmenliğini yaptığı ve 1947'den sonra da Muhsin Ertuğrul'un bir süre yöneticiliğini yaptığı **Ankara Devlet Konservatuvarı**dır (bugün Hacettepe Üniversitesine bağlıdır).

1958-1959 öğrenim yılında Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesinde Oyun Yazarlığı, Tiyatro Tarihi dersleri vermek ve bir belgelik oluşturmak üzere, Tiyatro Ens-

<sup>12</sup> A.g.k., s.305.

titüsü kurulmuştur. Bu enstitü, 1962’de kapatılmış, iki yıl sonra lisans düzeyinde tiyatro eğitimi veren bir tiyatro kürsüsü kurulmuştur. Bu kurum 1987-1988 öğrenim döneminden başlayarak “oyunculuk” eğitiminde geçmiştir. 1969 yılında Güzel Sanatlar Akademisi (bugün Mimar Sinan Üniversitesine bağlanmıştır) bünyesinde Dekor-Kostüm dalı açılmıştır. İstanbul Devlet Konservatuarı (bugün Mimar Sinan Üniversitesine bağlıdır) ise 1971-1972 öğrenim döneminde Etiler’deki bir ilkokulda ilk çalışmalarına başlamıştır. 1976-1977 öğretim döneminde ise, öğretime geçen Dokuz Eylül Üniversitesi bünyesinde Sahne ve Görüntü Sanatları Bölümü içinde, Tiyatro ana sanat dalı olarak mevcuttur.

Cumhuriyet Dönemi içinde üç büyük ilimiz (Ankara-İstanbul-İzmir) dışında tiyatro eğitim ve öğretimine yönelen ilk il Eskişehir olmuştur. Anadolu Üniversitesi bünyesinde “Devlet Konservatuarı” oluşturularak, Oyunculuk Eğitimi, lisans ve yüksek lisans düzeyinde sürdürülmektedir.

## B. TİYATRO EĞİTİMİNİN ÖĞELERİ

Tiyatro sanatı, oyunun yazımıyla başlayan ve sahnelenmesiyle devam eden karmaşık bir süreci gerektirir. Bugün bile tiyatroyu hala edebiyatın bir parçası olarak görenler olduğu gibi, sadece bir sahneleme olarak görenler de vardır. Bu nedenle de çoğu yazar sahneyi bilmez. Yazara göre en önemli öğe **yazılı metindir**. Birçok oyuncu, **oyuncululuğu** en önemli öğe sayar. **Tasarımcı** oyuncuyu, oyuncu **eleştirmeni** yok sayar.

Oysa tiyatro sanatı, birbirinden değişik sanat yaratılarının bir arada bulunmasıyla ortaya çıkan bir sanattır. Tüm bu sanat ve meslek dallarının uyumlu ve dengeli bir birlikteliğidir. Tüm bu dengelerin estetik birlikteliğinden ve gösterimin seyirciye en iyi şekilde ulaşmasından da **yönetmen** sorumludur.

Tiyatro yukarıda sözü edilen öğelerin dengeli bir eğitimi olduğuna göre, eğitim sisteminin de bu temel özelliği en iyi şekilde ortaya koyacak biçimde örgütlenmesi gerekmektedir. Bunun içinde, tiyatronun çeşitli meslek-sanat dallarının eğitimini, ayrı programlar halinde, ancak birbirleriyle kesişmeli özelliğini gözardı etmeden düşünmek gerekir. Başka deyişle, oyunculuk, yazarlık, dramaturgi, sahne tasarımı (dekor, giysi, ışıklama, sahne efektleri), yönetmenlik, tiyatro mimarisi ve işletmeciliği bir bütünün ayrı ayrı parçaları olduğu, ancak bir sistemin öğeleri gibi, karşılıklı etkileşim içinde oldukları bilinmelidir.

#### a. Oyun Yazarlığı Eğitimi

Metinli tiyatro oyunlarının yaratıcısı olan tiyatro yazarlarının işi, diğer yazın bilimcilerden (edebiyatçılardan) çok daha zordur. Çünkü, tek başına üretme durumunda değillerdir. O yapıtını başkalarıyla, belkide onunla aynı görüşte olmayan insanlarla birlikte çalışmak zorundadır. İnsanlarla çalışabilmek için, ürünlerinin sahneleneceği tiyatro yaşamının diğer öğelerini de tanımak zorundadır. Bu yüzden de sahnelemenin gerektirdiği estetik ve teknik bilgilere de sahip olmalıdır. Özellikle tiyatro oyun yazarları, tiyatronun temel kavramlarını, sahnenin teknik özelliklerini iyi tanımalıdırlar.



Bunun yanısıra oyun yazarlığı eğitiminde, uygulamalı çalışmalara da büyük gereksinim vardır. Oyun yazarları yazdıklarını, mutlaka sahnelenme aşamasında görmeli, yönetmen ve oyuncularla yakın ilişki içinde olmalıdır.

### **b. Tiyatro Yönetmeninin Eğitimi**

Tiyatronun özellikleri açısından yönetmenin sorumluluğu, yazara oyuncuya ve seyirciye kadar uzanan bir üçgeni kapsar. Tiyatro yönetmeni, seyirci karşısına çıkarılan tiyatro olgusunun yaratıcısı, yorumcusu, estetik düzenleyicisi olarak nitelenebilir. Tiyatro yönetmeninin temel güç kaynağı, onun dünya görüşü, kişisel yaratıcılığı ve bilimselliğidir. Bir yönetmen, güzel sanatların tüm alanlarını çok iyi tanımalıdır. Bunun yanısıra, ruhbilim, toplumbilim, tarih, felsefe, dilbilim vb. bilim dallarıyla ilgisini sürekli tutmalıdır. Yönetmen geniş bir görüş açısıyla dünyaya ve olaylara karşı duyarlı, bunları yorumlayabilen kültürlü bir kişi niteliğinde olmalıdır. Tiyatro yönetmeni, oyuncular ve öteki sanatçılarla yakın ilişki kurabilen pedagoğ ve onları belli bir disiplin içinde yönetebilecek saygınlık kazanmış bir otorite olmalıdır. Doğal olarakta böylesi özellikleri bünyesinde barındıran bir kişinin eğitiminde lisans ve lisansüstü çalışmalarla desteklenmelidir.

### **c. Tiyatro Oyuncusunun Eğitimi**

Tiyatro oyuncusu, bir oyun kişisini öykünme ya da doğuştan yaratım yoluyla; konuşma, jest ve mimik aracılığıyla, aksesuar ve kostümle donanmış olarak canlandıran ya da temsil eden

ve giderek yorumlayan kişidir<sup>13</sup>. Oyuncu, insan denilen karmaşık bir varlığın, aklını ve bütün fiziksel verilerini belli bir tekniğe uygulamasıyla varolur.

Oyuncu eğitiminden amaç, ona bir şeyler öğretmek değil, onun kendi organizmasını tanımasına ve bu yoldan kendi yapısına uygun bir yaratma gücü edinmesini sağlamaktır<sup>14</sup>.

#### d. Dramaturg'un Eğitimi

Dramaturg bugün için, oyun yazma ve sahneye aktarma kurallarını ve tekniğini bilen ve uygulayan kişi, bilimsel ve sanatsal danışmandır<sup>15</sup>. Dramaturg'un görevleri şöyle sıralanabilir<sup>16</sup>:

- Oyunların tek seçicisi,
- Repertuvarın-yöneticiyle birlikte- sorumlusu,
- Basın sözcüsü,
- Tiyatro yöneticisinin yardımcısı,
- Tiyatro dergisinin ve diğer basılı malzemenin yöneticisi,
- Sahneye koyucunun ve oyuncunun danıştığı otorite,
- Oyun yazarlarının yardımcısıdır.

Dramaturg'un görevlerinden de anlaşılacağı gibi, dramaturg bir tiyatro topluluğunun "beyni"dir. Ancak Türkiye'de

<sup>13</sup> AZİZ ÇALIŞLAR, Gerçekçi Tiyatro Sözlüğü, Kültür Yayınevi, İstanbul: 1978, s.235.

<sup>14</sup> ÖZDEMİR NUTKU, Yaşayan Tiyatro, Çağdaş Yayınları, İstanbul: 1976, s.177.

<sup>15</sup> ÇALIŞLAR, s.95

<sup>16</sup> NUTKU, s.192.

yönetmen-oyuncu çalışmasının ön plana çıkması, dramaturg'luk kurumunun gözardı edilmesine neden olmuştur. Bu nedenle de tiyatrolarda raportörlükten öteye geçememiştir.

Türkiye'deki tiyatro eğitimi, batılı ülkelerde ve özellikle Amerika'da olduğu gibi dramaturgi kurumuna gerekli önem verilerek yeniden düzenlenmelidir.

#### **e. Sahne Tasarımı Eğitimi**

Bir tiyatro oyununun sahnelenmesinde dekor, kostüm, ışık, efekt gibi destekleyici öğelerin önemi büyüktür. Oyunun estetik boyutu bu öğelerin katkısıyla daha da belirginleşir.

Sahne Tasarımı eğitimi, tiyatro disiplininin bir alt disiplini olarak dekor, kostüm, ışık ve efekt estetik ve tekniklerini kapsar. Bu eğitimin sağlıklı olarak yapılabilmesi, marangozhane, demirhane, boyahane gibi ilgili atölyelerin varlığına bağlıdır. Öğrenciler bir tür laboratuvar niteliği taşıyan bu atölyelerde bizzat çalışarak tasarımlarını gerçekleştirmelidirler.

## 14. GELENEKSEL VE ÇAĞDAŞ TÜRK TİYATROSUNUN KÜLTÜREL TEMELLERİ

### A. TÜRK KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Türk Tiyatrosunun ortaya çıkma ve gelişme süreci daha önceki bölümlerde incelendiği gibi, binlerce yıllık bir süreci içine alır.

Bu nedenle Orta Asya'dan başlayarak, bugünkü Türkiye olarak nitelenen Anadolu toprakları üzerinde süregelen bu kültürel hareketlilik, söz konusu bir kültürel değerlendirmenin de geniş kapsamlı olmasını gerektirir.

Genel olarak bir Türk Kültürü tarihi, belli bir coğrafya parçası ile sınıflandırılmasına olanak bulunmayan bir nitelik taşımakta ve Türklerin göç edip yerleştikleri ve devlet kurup egemen oldukları ülkelerin tümünü kapsamaktadır.

Türk Kültürü denildiğinde, Türk Boylarının tarih sahnesine çıkışından başlayarak günümüze dek süregelen ve Türklerin yerleştikleri, yaşadıkları, bugünde etkinliğini sürdüren kültür anlaşılmaktadır. Türkiye Kültürü ise, Türklerin yerleşmelerinden dolayı Türkiye denilen bugünkü Anadolu topraklarında Türkler'den önce de varolan, onların gelişle ortaya çıkan karşılıklı etkileşim nedeniyle büyük değişikliğe uğrayan ve günümüze ulaşan bir kültürler topluluğu anlaşılır.

Bu bağlamda da Türk Kültürü Orta Asya, komşu ülkeler ve İslam kültürlerini kapsarken, Türkiye Kültürü kavramı, Orta Asya, İslam, Anadolu yerli kültürleri ve Batı kültürleri kavramlarını da kapsar<sup>17</sup>.

Ancak bu çalışma boyunca kullanılan Türk Kültürü kavramı ile, her iki kültürü içine alan kültür anlaşılmalıdır.

Tiyatro sanatını diğer sanatlardan ayıran en önemli özelliği, bu sanatın yaratım ve alımlama sürecinin eşzamanlı olmasıdır. Başka deyişle, tiyatro sanatı seyircisiyle birlikte vardır. Tiyatroda seyirci en önemli öğelerden birisidir. Aynı zamanda tiyatronun toplumsal belirtileridir. Bu nedenle tiyatro yalnızca bir sanat biçimi değil, aynı zamanda bir toplumsal-kültürel kurumdur da. Tiyatro toplumsal kurum oluşuyla, toplumsal işlevini yerine getirir. Tiyatro'yu sanatların en toplumsalı kılan özelliği de budur. Bu nedenle tiyatro sanatının özgüllüğü, tiyatrosanatının toplumsal işleviyle çakışır durumdadır. Tiyatronun

---

<sup>17</sup> TURAN, s. 41-42.

estetik özellikleri, kurumsal-kültürel özellikleriyle bağdaşıklık gösterir. Bu nedenle izleyici tiyatrodaki, sanat-toplum, estetik kültür boyutlarının da odağını oluşturur. Başka bir deyişle tiyatro, sanatı, toplumu oluşturan bireylerin niteliğinden bağımsız düşünülemez.

Ayrıca Geleneksel ve Çağdaş Türk Tiyatrosu'nun kültürel temellerini inceleme çabasına girmek, o sanat dalının içinde bulunduğu toplumun, ekonomik ve toplumsal yapısını, din, dil sistemlerini ve toplum içindeki değer yargıları ile düşünce ve sanat yaşamlarını gözönünde bulundurmakla olasıdır.

## B. GELENEKSEL TÜRK TİYATROSUNUN KÜLTÜREL TEMELLERİ

Bundan önceki bölümlerde Orta Asya'da gelişen ilkel Türk tiyatrosunun, önemli bir öge olarak totem dininin ve şamanlığın etkileri altında ortaya çıktığı ve geliştiği belirtilmişti.

Orta Asya'da yaşayan en eski Türkler, ailelerin genişlemesiyle ortaya çıkmış aşiretler halinde yaşıyorlardı. Temelde hayvancılık ile uğraşmaları bu toplumların göçebe toplumu şeklinde yaşamalarının gereğidir.

Her aşiretin bir totemi vardı. Bu totem bir ağaç, bir ot ya da bir hayvan olabilmekteydi. Totemi hayvan olan bir aşiret o hayvanın etini yemezdi. Genel olarak avlanma topluca yapılırdı.

eti de topluca yenirdi. Gerek doğum gerekse ölüm törenleri herkesin katıldığı etkinlik boyutunda olurdu. Din adamları bu törenlerde düzenleyici kişi durumundaydılar.

Göçebe yaşamda tiyatro gibi kalıcı, yerleşik düzende bir sanata yer olmadığı gibi gene böyle bir düzende bireye ve onun sorumluluklarına da yer yoktur. Aşiretin başında bağımsız düşünen, ona karşı gelen bir birey kabul edilemezdi<sup>18</sup>.

Şamanlığın Anadolu Türk'lerinin kültürü üzerinde büyük etkisi vardır. "Oyun ve bögü" sözcükleri Şamanlıkla ilişkilidir. Şamanlığın etkilerini Anadolu danslarında ve seyirlik oyunlarda görmek olasıdır<sup>19</sup>.

Orta Asya Türkleri tarafından gerçekleştirilen tiyatro etkinlikleri doğum, ölüm, av törenleri şeklinde olmakla beraber yazılı (metinli) oyunlara da rastlanılmıştır. Bu oyunlar eski Türk Edebiyatı'nın epik olduğunu ortaya koymaktadır<sup>20</sup>.

Türklerin Anadolu'ya yerleşmeleriyle beraber diğer çok tanrılı dinler ve Hıristiyanlıkta, özellikle seyirlik oyunların gelişmesine katkıda bulunmuştur.

İslam dini, Geleneksel Türk Tiyatrosunu etkileyen en önemli öğelerden birisidir. Sekizinci yüzyılda Türk'ler arasında yayılmaya başlamıştır. İslam Dini'nin getirdiği inançlar ve de-

<sup>18</sup> AND, s. 2504

<sup>19</sup> A.g.k.,

<sup>20</sup> FUAT, s. 254.

ğerler, Türklerin daha önceki değerlerinden çok farklıdır. Bu nedenle Türk'ler İslamı kabul ettikten sonra yönetici sınıfları ile halk arasında bir ayrılık baş gösterdi. Özellikle saray kesimleri ve halk arasında bir ayırım ortaya çıktı. O zamanın yöneticileri ve saray çevreleri İslam Dini'ne sıkı sıkıya bağlanırken halk kesimleri yeni dine uyum göstermede daha yavaş kalmışlardır. Özellikle Selçuklu İmparatorluğu döneminde geniş bir serbestlik söz konusuydu. Özellikle Anadolu kadınları İslamiyet öncesi toplumsal yaşamlarında toplum yaşamına çok etkin olarak girebilmekteydiler. Giyim ve kuşamlarında örtünme yoktu. Erkeklerle birlikte toplumsal yaşamın her boyutunda etkindiler<sup>21</sup>.

İslam dini'nin tüm sanatlar ve özellikle tiyatro üzerindeki etkisi pek olumlu olmamıştır. Tiyatronun özü olan **taklit** ve **tasvir** öğeleri İslam Dini'nde yalnızca Allah'ın niteliklerinden birisi (musavvir) olduğu için hoş karşılanmamıştır. Ayrıca Cahiliye döneminin puta tapar diniyle savaştan İslam; resim, heykel, kukla gibi büyüyle ilişkili sanat gösterilerini hoş görmezdi.

Ancak, tiyatroya karşı hoşgörü eksikliği yalnız, İslam Dini'nden çıkma değildir. Ayrıca İslam'ın kaynaklandığı, Arap toplumunun toplumsal, estetik ve tarihsel durumunda tiyatronun çıkışına ve gelişimine engeller bulunmaktadır<sup>22</sup>.

Ayrıca Orta Asya'dan gelen en önemli kültürel öğelerden birisi olan Uygur Alfabesi de bırakılarak, Arapça'dan alınan ye-

<sup>21</sup> A.g.k., s. 257.

<sup>22</sup> AND, s. 2504.



ni bir alfabe kabul edilmiştir<sup>23</sup>. Bu büyük değişimin sonucunda da İslam Öncesi dönemle ilgili her türlü bilgi ve ilgi kesilmiş ve büyük bir kültürel zenginlik gözardı edilmiştir.

Yukarıda söz edilen toplumsal belirtenler ve sınırlılıklar, doğal olarak tiyatro sanatının estetik-sanatsal boyutunu da etkilemiştir.

Geleneksel Türk Tiyatrosu dramasız tiyatro özellikleri gösterir. Başka deyişle yazınsal metinli tiyatro değildir. Özellikle Osmanlı toplumunda dramatik edebiyat ta yoktur. Çünkü roman, öykü gibi türlerin yanısıra tür olarak drama da yer almaz. Toplumda sözlü edebiyat egemendir. Dramanın olmaması demek, tragedya ve komedyaya gibi temel dramatik türlerinde olmaması demektir.

Drama'nın tarihsel gelişimi incelendiğinde, dramın varoluşu, belli toplumsal koşullara bağlıdır. Osmanlı teokratik-askeri devlet yapısı, kapalı toplum koşulları, trajik bilinç biçimine olduğu kadar, komik bilinç biçimine de elvermemiştir. Çünkü, her iki bilinç biçimi, estetik dünya görüşü, uyumsuz çelişkili toplum yapısıyla olanaklı olduğu kadar, bireylilikle de olanaklıdır.

Trajik olan, topluma içkin ve insanın toplumsal özüne aykırı yabancılaşmayı, çelişkili toplumsal varoluşunu aşma savaşında yatar. Osmanlı toplumuyasa, çelişkiye değil, çelişkisizliğe dayanır.

---

<sup>23</sup> TURAN, s.75

Tragedyanın olmayışı gibi, komedyanın olmayışıda yine aynı toplumsal yapının bir gereğidir. Komik olan, eleştirel davranmayla ortaya çıkar. Oysa Osmanlı toplumunda da eleştiri yoktur.

Bu nedenle Geleneksel Türk Tiyatrosunda dramının olmaması demek, aslında tragedya ve komedyanın olmaması, yani tragedya ve komedyanın ortaya çıkmasını varedecek toplumsal koşulların olmaması demektir<sup>24</sup>.

Geleneksel Türk Tiyatrosu'nun dram sanatının gereklerine sahip olmaması ve epik olması bu sanatın gerçek dışı olmasını da beraberinde getirmiştir. Buna bağlı olarak izleyici gerçekliği paylaşan, gerçekliğe katılan, yani gerçekliği alımlayan-özümseyen alımlayıcı değil, seyirlik olanı seyreden (bakan) kişidir<sup>25</sup>.

Osmanlı toplumunun kapalı bir toplum oluşu sanatının modal (kalıp) olmasını da beraberinde getirmiştir. Örneğin, geleneksel Türk şiiri, divan şiiri ve halk şiiri modal şiirdir. Yani ölçüyle (kalıpla); aruz vezni ve hece vezni ile belirlenmiştir. Geleneksel Türk resmi, yani minyatür de modal resimdir. İki boyutludur. Perspektif yoktur. Perspektif ancak Rönesans'la birlikte bireyselliğin boy atmasıyla, bireyin kendini gerçekleştirmesiyle ortaya çıkmıştır. Osmanlı toplumu ise Rönesans'ı yaşamadığı için Aydınlanma sürecini de yaşamamıştır.

---

<sup>24</sup> ÇALIŞLAR, s.12-14.

<sup>25</sup> s.15

Osmanlı toplumunda düşünce yaşamı da modaldır, tek-seslidir, kalıplaşmıştır. Temelde dinsel ideolojinin etkisi altındadır. Bu nedenle çok boyutlu düşünce, bireysel düşünce başka deyişle felsefe yoktur, oluşmamıştır. Sanatın kalıp-modal sanat oluşu, bireysel yaratıcı süreci, sanatsal üretimi içermeyişi, geleneksel sanatı “zanaatkarlık”, sanat işçiliği düzeyinde tutmuştur. Belli bir kalıbın yinelenmesi, çeşitlendirilerek çoğaltılması işlemiyle bağımlı kılmıştır. Geleneksel Türk Tiyatrosu, sanatsal üretime, yaratıcı sürece ilişkin değildir. Belli bir modelin çeşitlendirilmesidir. Örnek olarak kukla tiyatrosu, Karagöz ve Ortaoyunu gösterilebilir.

Geleneksel Türk Tiyatrosu’nun modal (kalıp) tiyatro oluşu, bireysiz tiyatro oluşunda beraberinde getirmiştir. Osmanlı toplumunun bireysiz toplum oluşunun doğal bir sonucu olan bireysiz sanat, tiyatrodaki doğal olarak kendi anlatımını bulmuştur. Toplumda, toplumsal ve ekonomik koşullara bağlı olarak bireyselleşmenin gerçekleşmemesi sanatta da bireyselleşme sürecini kilitlemiştir. Kaynağını bireysel yaratıcılıktan alan sanat uğraşısı yerine, kişisel beceriye, ustalığa bağlı olarak gelişen bir “zanaat” ortaya çıkmıştır. Tiyatrodaki bireysizlik kendini her bileşende göstermiştir. Örneğin dramanın olmaması bireysizliğin bir sonucudur. Yazılı ve yazınsal olmayan sanat, sözlü ve kolektif bir nitelik taşır. Dramasız tiyatro oyun içinde de bireysizliği getirmiştir. Başka deyişle Geleneksel Türk Tiyatrosu’nda birey, hiçbir zaman “karakter”e dönüşmemiştir. Kalıp kişidir. Tip’tir. Geleneksel Türk Tiyatrosu’nda buna en güzel örnek Karagöz ve Hacivattır.

Özetlemek gerekirse, Geleneksel Türk Tiyatrosu'nun draması (tragedyasız-komedyasız) gerçeklikte modal, bireysiz, eğlendirici tiyatro olmasının temelinde kapalı, despotik, teokratik-askeri toplum yapısı yatmaktadır. Bu çelişkisiz toplum yapısı, tıpkı felsefede olduğu gibi, dramanın da varoluş koşullarını tıkamış, bireysel gelişmenin, bireyin kendini gerçekleştirmesinin önünü kesmiştir. Bu toplumsal yapıda bireyin toplumla ilişkisinin estetik bir anlatımı olan tiyatroyu, toplumsal-kültürel bir kurum olmaktan çıkarmıştır. Bu bağlamda da ne tiyatro etkin bir yaratıcı süreç, ne de izleyici etkin bir alımlayıcı bireydir. Tiyatro salt edilgen seyirlik medyadır. Popülist bir kitle eğlencesidir.

### C. ÇAĞDAŞ TÜRK TİYATROSU'NUN KÜLTÜREL TEMELLERİ

Çağdaş Türk Tiyatrosu gerçek kimliğine “batılılaşma” hareketi ile kavuşmuştur. Bu hareketin en belirgin belgesi olan Gülhane Hatt-ı Humayun'unun okunduğu 1839 yılı, aynı zamanda İstanbul'da dört tiyatro binasının yapılması bakımından Batı Tiyatrosu geleneği içinde bir başlangıç yılı olarak kabul edilebilir<sup>26</sup>.

Bu yıllarda Osmanlı toplumu ile Avrupa ülkeleri arasında başlayan ekonomik nitelikli hareketlilik ve özellikle batı sermayesinin İstanbul'a girişi, batılı ülkelerle olan kültürel ilişkiyi arttırmıştır<sup>27</sup>. Ayrıca, tiyatroya karşı tepki gösteren gerici çev-

<sup>26</sup> AND, s. 2508

<sup>27</sup> FUAT, s. 268.

reler karşısında saray ve çevresinin hem hükümdar hem de halife olarak tiyatroyla ilgilenmesi, tiyatronun Osmanlı toplumunda gelişmesinde en önemli payı almıştır. Ayrıca devlet adamlarının da katkısı vardır. Sadrazam Ali Paşa, Güllü Agop'un Osmanlı Tiyatrosu'na on yıllık bir imtiyaz tanıyarak onu sanki ulusal devlet tiyatrosu durumuna sokması, devletin tiyatroya bakışı ve verdiği önem açısından da önemlidir. Ayrıca Ahmet Vefik Paşa'nın Bursa Valiliği sırasında Bursa'da, şair Ziya Paşa'nın Adana Valiliği sırasında Adana'da tiyatro çalışmalarını desteklemesi Devlet desteğine en güzel örneklerdir<sup>28</sup>.

Bunun yanısıra yabancı ülkelerin elçiliklerinin ve özellikle Fransa ve İtalyanların kendi ülkelerinden getirdikleri tiyatro, bale ve opera toplulukları ve onların gerçekleştirdikleri turneler, bu sanatın iyice tanınmasına ve yayılmasına katkıda bulunmuştur.

Ancak, İstibdat dönemiyle beraber Tiyatrolar üzerinde de sıkı bir denetim ve baskının kurulması. tanzimat döneminin getirdiği tüm olumlu çalışmaları durdurmuştur. Bu dönemde oynayan Çerkes Özdenleri ve Çengi oyunları nedeniyle Gedikpaşa Tiyatrosu yıkılmıştır. Yine bu dönemde Mınakyan'ın Osmanlı Tiyatrosu, ya da Osmanlı Dram Kumpanyası adlı, daha çok yabancı melodramları oynayan topluluğu ve birkaç derme çatma tuluat tiyatrosu dışında hiçbir tiyatro çalışmasına izin verilmedi<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> AND, s. 2508

<sup>29</sup> s. 2509

Tuluat oyunları, geleneksel bir tiyatro olan ortaoyununun batı tiyatrosunun etkisiyle değişime uğrayarak sahnede doğaçlama olarak oynanması sonucu ortaya çıkan bir türdür. Tuluat, ortaoyunundan doğduğu için ilk büyük tuluat sanatçıları da eski ortaoyunculardır. Bunların başında Kavuklu Hamdi gelmektedir.

Yine o dönemlerde kadınların sahneye çıkmasına izin verilmemektedir. Kadın rollerini erkekler oynamaktadır. Tuluatçılar, o dönemlerde tiyatrolarına “Dükkan” adını takmışlardır. Tüm Dükkan’lar İstanbul Şehzadebaşı’ndaydı. “Dükkan”ların kemerleri, sütunlarla ayrılmış olduğu için bu yöreye “Direklerarası” adı takılmıştı.

Ancak zamanla tuluat tiyatrosunun yeterli olmadığı anlaşılınca, batı tipi tiyatroya geçilmiştir. Avrupa tiyatrosuna karşı uyanan bu ilgide, Osmanlı toplumu içinde yaşayan azınlıkların, bu sanata verdikleri önemde etkisi vardır. Azınlık tiyatroları diye adlandırılan bu etkinlikler içinde özellikle Ermeni’ler ön planda yer almaktaydılar. Bunda da Ermeni toplumunun tiyatroya karşı eğilimleri ve yeteneklerinin yanısıra, Osmanlı toplumuna kültürel etkileşim yönünden en yakın toplum olmasında etkisi vardır<sup>30</sup>.

O dönemde de ortaoyunu oynayan Türk sanatçısının sahneye çıkması henüz günah ve ayıp sayıldığından, Ermenilerin Türk halkına Türkçe oyunlar oynamaları, batı türü tiyatronun

---

<sup>30</sup> TURAN, s. 303

yerleşmesine yardım, hatta öncülük etmiştir. Bu yüzden de Osmanlı yönetimi, aslında bir Ermeni olan Güllü Agop'a "Osmanlı Tiyatrosu" adıyla bir topluluk oluşturmasını öngören bir devlet tekeli vermiştir.

İlk Türk erkek sanatçıları da bu tiyatrodaki sahneye çıktılar. Bunların başında da Ahmet Fehim ve Ahmet Necip gelmekteydi. Osmanlı Tiyatrosu genelde çeviri oyunlar oynuyordu. Ama Namık Kemal, Ahmet Mithat. Recaizade Ekrem'de yazdıkları oyunları Türkçe oyunlar tekeli elinde bulunduran Güllü Ago'a vermekteydiler. Bu nedenle ilk Türk oyun yazarlarının oyunları da "Osmanlı Tiyatrosu"nda oynanmıştır.

Özellikle Namık Kemal'in Vatan Yahut Silistre adlı, memleket ve ulus sevgisini işleyen oyun, 1873'te Gedikpaşa Tiyatrosunda oynandığı ilk gece büyük bir olay olmuştur. Oyunu izleyen halk, coşkuyla sokaklara fırlamış ve büyük gösteriler olmuştur. Bunun üzerine oyun yasaklanır ve Namık Kemal'de tutuklanarak Magosa'ya sürgün gönderilir<sup>31</sup>.

Toplumsal nitelikli oyunların büyük ilgi görmesi ve tiyatronun bir toplumsal güç olarak ortaya çıkmasından sonra Gedikpaşa Tiyatrosu, Abdülhamit zamanında yıktırılır.

Gedikpaşa Tiyatrosu'nun yıktırılmasından sonra ise Ahmet Vefik Paşa'nın döneminde Bursa ile, özellikle Moliere uyarlamaları ile batılı anlamdaki tiyatro uğraşlarında önemli bir yer tutmuştur.

<sup>31</sup> FUAT, s. 272.

1914 yılında ise Batılı anlamda bir tiyatro kuruluşu olarak “Darülbedayi-i Osmani” kuruldu. Günümüze kadar sürüp gelen ve şimdiki adı İstanbul Şehir Tiyatroları olan topluluk önce konservatuvar olarak kuruldu. 1916’da Darülbedayi-i asıl amacı olan tiyatro eğitimini bir yana bırakarak bir tiyatro topluluğuna dönüştü<sup>32</sup>. Bu arada aralarında Ertuğrul Muhsin’in de bulunduğu genç tiyatrocular Türk Tiyatrosu’nda yeni anlayışların peşindeydiler. Darülbedayi-i’nin kurulmasıyla ilk kez genç müslüman kızlarda öğrenci olarak tiyatro eğitimi almaya başladılar.

Darülbedayi’nin kurulması Cumhuriyet dönemi olarak adlandırılan ve devam etmekte olan, çağdaş anlamda Türk tiyatrosu’nun ortaya çıkmasındaki rolü ve önemi büyüktür.

Cumhuriyet Dönemi Türk Tiyatrosu diye adlandırılan dönem 1923’ten günümüze kadar gelen bir süreci kapsar. Kültürel bir değişim süreci olan batılaşma, Cumhuriyet’in ilanı ile yeni bir boyut ve anlam kazanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti’nin kurucusu ve bir kültür adamı olan Atatürk, kültür değişiminin ve atılımının temel ilkelerini koyarken, tiyatroya da önemli bir yer tanımıştır.

Bu dönemde Türk kadını sahnede kendine yaraşan yerini bulmuştur. Ayrıca kamu kesiminin tiyatroyu fiilen desteklemesi bu dönemin en önemli yönleridir. Ayrıca bu dönemde bir ulusal tiyatro fikri, devrimlerin ve devletin temel ilkeleri doğrultusunda bir tiyatro anlayışı, tiyatro sanatçısına tanınan saygınlık ve

<sup>32</sup> AND, s. 2510



tiyatro sanatçılarının yetiştirilmesi gibi fikirler yolunda çok önemli adımlar atılmıştır.

Tek partili dönemde Halkevlerinin Türk Tiyatrosuna katkısı büyük olmuştur. Ayrıca bu dönemde Devlet Tiyatrosu, Devlet Konservatuvarı, Devlet Opera ve Balesi kurulmuştur.

1961 Anayasası ile verilen özgürlükler sonucu dramatik edebiyat ve dram sanatı çok daha gelişmiş, yerli oyunların sayısı, yabancı oyunlara oranla çok artmıştır. O günlerden bugüne çağdaş Türk Tiyatrosu, siyasal yaşamın etkilerinden büyük pay almıştır.

Tanzimat dönemiyle başlayan günümüz tiyatrosunun çağdaş niteliği, temellerini batılılaşma hareketinden alır.

Türkiye’de tiyatro, Tanzimat’la birlikte bir kurumlaşma sürecine girmiştir. Görecede olsa teokratik-siyasal yapı, Tanzimat’la birlikte yerini, bireysel özgürlüklere (bireyleşme çabalarına), sivil toplum özelliklerine bırakmıştır. Geleneksel kapalı toplum yapısının çözülmeye başlaması, sanat alanında da kendini göstermiştir. Uyarlama ya da devşirme niteliğinde de olsa Türk Tiyatrosu, batılı ölçütleri kendine ulaşılması gereken bir hedef olarak belirmiştir. Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde bir geçiş süreci yaşayan tiyatro Cumhuriyet Dönemiyle birlikte, kurumlaşma süreci içinde önemli bir yol almıştır.

Tanzimat dönemiyle çözülme ve aşılma aşamasına gelen, Geleneksel Türk Tiyatrosu'nun bu süreci kültürel-estetik bağlamda şu şekilde incelenebilir<sup>33</sup>.

Bilindiği gibi Tanzimat'la birlikte dramada yazınsal bir tür yer almaya başlamıştır. Namık Kemal, Şinasi, Rezaizade Ekrem, Ahmet Mithat gibi yazarlar bu dönemde yazılı tiyatro metinleri ortaya koymuşlardır. Böylece tiyatro, sözlü tiyatro olma niteliğini aşarak yazılı-yazınsal tiyatro kimliğine kavuşmuştur. Bu bağlamda da tragedya-komedy gibi dram türleri yer almaya başlamıştır. Tragedya türü, bugün dahi Türk Tiyatrosu'nun en güçsüz kalmış türüdür. Gerek toplumsal sınıfların duruluk kazanmaması, gerek birey-toplum çelişki ve çatışmasının gelişkin olmaması, tragedyanın günümüzde de yeterince serpilememiş olmasının nedenidir. Buna karşılık Tanzimat'la birlikte hızlı toplumsal değişimin ortaya çıkardığı geleneksel-batılı ya da eski yeni çatışması üzerine kurulu bir komedy arayışı ortaya çıkmıştır. Tüm bu nitelikler de drama sanatının artık tiyatrodaki yerini almış olduğunun göstergeleridir.

Tanzimat Tiyatrosundan günümüze dek gelişen dram sanatında, “mimesis” (gerçekliği yansılama) boyutu bu sanatın özü olarak yer almıştır. Batılılaşmayla birlikte “bireysel yaratıcı bilinç”in ortaya çıkması, tiyatroyu kalıpsal (modal) biçiminin dışına taşmaya zorlamış ve çok boyutlu düşüncenin toplumsal temelleri atılmıştır. Bu da doğal olarak tiyatro da gerçeklik imgesini ortaya koymuştur. Başka deyişle, toplum drama yolu

---

<sup>33</sup> A.g.k., s. 20-21

ile tiyatrodaki yansımaları bulmuştur. Bunun sonucunda da tiyatro, toplum ile izleyiciler arasında düşünsel bir tartışma ortamı yaratmıştır. Bu durumda tiyatroyu salt eğlence amaçlı tiyatro olmaktan çıkararak, aynı zamanda eğitici, bilinçlendirici, aydınlatıcı tiyatro olmaya yöneltmiştir.

Türk tiyatrosu 1960'lerden sonra "toplumsal işlevsellik" konusunda en üst düzeyine ulaşmıştır. Çağdaş Türk Tiyatrosu gerek yazın gerekse sahneleme boyutuyla "toplumsal bir forum" niteliği kazanmıştır.

Tiyatronun bir sanat biçimi olduğu kadar, aynı zamanda da toplumsal kurum oluşuda bu süreçte yaşanmıştır. Tiyatro, toplumsal-kültürel kurum olma işlevini, sanatsal-estetik etkinlik içinde gerçekleştirmiştir. Bu dönemlerde tiyatro izleyicisi sanatsal bir alımlayıcı olduğu kadar, aynı zamanda "siyasal birey" olarak ortaya çıkmıştır.

Kökeninde ve doğuşunda hem toplumsal, kültürel bir kurum, hem sanatsal-siyasal forum, hem de toplumsal iletişim aracı olarak işlev görmüş olan tiyatro, 1970'lerden sonraki siyasal ortam nedeniyle yukarıdaki işlevlerini yitirmiştir. Özellikle "depolizite" ve "dekültüre" edilmiş, kısırlaştırılmış bir tiyatro anlayışı "izleyici" durumundaki seyirciyi yalnızca "seyreden-bakan-eğlenen, temas eden" kişi haline dönüştürmüştür.

VI. ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCE VE  
ÇAĞDAŞ TÜRK  
TİYATROSU YAPI MODELİ

## 15. ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCENİN TEMELLERİ VE KİŞİLİK YAPISI

Atatürkçü Düşünce, Osmanlı İmparatorluğundan kalma bazı yapısal özelliklerin ve öğelerin yerine, Batı uygarlığından esinlenerek, çağdaş bir toplumsal yapı oluşturmaya yönelmiş bir düşünceler bütünüdür. Temellerini bu toplumsal-kültürel nitelikli çelişkilerden alır.

Bu nedenle bir toplumsal değişim düşüncesi olan Atatürkçülük, reel olarak içinde yaşanılan koşulların pragmatik-ampirik bir açıdan yapılan analizleri ile bulunmaya ve uygulanmaya bırakılmıştır<sup>1</sup>.

Atatürkçülük, belli kalıplar içerisinde sıkışıp kalmış bir yapı göstermez; aksine bir politikalar bütünü olması nedeniyle değişen ve gelişen toplumsal koşullara bütünüyle uyum göstere-

---

<sup>1</sup> BAHRI SAVCI, "Atatürk Düşününün Özündeki Temel Düşünceler", Ankara Üni. S.B.F. Dergisi, Cilt: XXXVI, No: 1-4, Ankara: 1981, s.264.

bilen bir yapıya sahiptir<sup>2</sup>. Bu özelliğine karşın Atatürkçü düşünce, özünde kökten değişimi amaç edinmiş bir yaklaşım içindedir. Bu değişimde, kesin ve tekelci bir ideolojiye bağımlı kalarak değil, koşulların getireceği zorunluluk ve olanaklara dayalı olarak, belirli bir esneklik içinde gerçekleştirilmektedir.

Söz konusu toplumsal değişme, temelde Cumhuriyet Türkiye'sinin yeni Türk Kimliğini ortaya koyabilmeyi hedeflemiştir. Bu yeni kimlik arayışı, yani yeni Türk insanını yaratma çabaları, yeni bir kültürün ortaya konulabilmesi ile olasıdır. Bu ise, Çağdaş batılı örneklerinden esinlenerek, din veya kan birliği üzerinde değil de, dil ve kültür birliği ile tarih bilinci üzerine kurulması gereken bir kültürdür<sup>3</sup>.

Söz konusu toplumsal değişimin yönü, doğal olarak geleneksel islam kültüründen, çağdaş-laik Türk kültürüne doğrudur.

Yeni bir Türk kimliğine yönelen ve amaçlayan Atatürkçü Düşünce; Türkiye Cumhuriyetinin temeli olarak kültürü hedeflemiştir. Bir toplumun kültürüne yönelmek ise, o toplumun tüm maddi ve manevi kültür öğelerini ve toplumsal sistemlerini yeniden değerlemek anlamını taşır. Mikro anlamda ise, o toplumdaki bireylerin, bireysel ve toplumsal bakışlarını, yaşam biçimlerini, değer yargılarının ortaya çıkması anlamını taşır.

<sup>2</sup> A. HALUK YÜKSEL, *Atatürkçü Düşünce Sisteminde Kültürel İletişimin Modele Dayalı Boyutları* Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 123, Eskişehir: 1987, s. 4.

<sup>3</sup> BOZKURT GÜVENÇ, *Türk Kimliği: Kültür Tarihinin Kaynakları*, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları/ 1549, Ankara: 1994, s.229

## A. ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCENİN KÖKENLERİ

Atatürkçü düşünceyi tam olarak anlayabilmek için Türkiye Cumhuriyetinde amaç edinilen yapıyla Osmanlı İmparatorluğunda varolan yapıyı karşılaştırmak gerekir. Bu bağlamda Osmanlı İmparatorluğunun genel toplumsal yapısı şu şekilde saptanabilir<sup>4</sup>:

- Osmanlı İmparatorluğu bir monarşidir. Ülkenin siyasal belirleyicisi padişah ve sülalesidir.
- Osmanlı İmparatorluğu, bir kültürler, dinler ve yöresel kümelenmeler mozağıdır.
- Osmanlı İmparatorluğu'nun temel yönetim felsefesi halkın yönetime katılması üzerine kurulmamıştır. Klasik Osmanlı devlet idaresi düşüncesine göre seçkinler, eğitim görmüş kimseler ve soylarında devletin emanet edilebileceğini göstermiş kişiler, devletin yönetiminde belirleyici kişilerdir.
- Osmanlı İmparatorluğu'nun başında bulunan padişah hem kamu düzeninin hem de dinin önderidir. Din adamları bu kurumsal bütünleşiklik nedeni ile devlet yönetiminde de belirleyicidirler.
- Osmanlı İmparatorluğu, ekonomik yapısına hakim olamamış ve özellikle 19. yüzyıldan sonra bu alanın sorumluluğunu yabancılarla ve azınlıklarla paylaşmışlardır.
- Osmanlı İmparatorluğu'nun siyasal felsefesi değişen koşulları gözönüne almayan statik bir denge üzerine kuruluydu.

<sup>4</sup> ŞERİF MARDİN, *Din ve İdeoloji*, İletişim Yayınları, İstanbul: 1983, s.86

Atatürkçü düşünce ise, bu öğelerin yerine, karşıtlarını koymayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım şu şekilde verilebilir:

- Padişahlık rejimi kaldırılacak, Cumhuriyet getirilecektir. Kişisel bağılılık üzerine kurulu düzen yerine, yasaların belirleyici olduğu bir yönetim biçimi hedeflenmiştir.
- Anadolu toprakları üzerinde kurulan Cumhuriyet, bir Türk topluluğunu amaçlamıştır.
- Ulemanın devlet yönetimindeki etkileri silinmelidir. Ulemanın halk önderliği tavrına son verilmelidir. Önder olan olgu yalnızca bilim olmalıdır.
- Türkiye Cumhuriyeti, Türk halkının sınıf ayrımı devreye girmeden, bütünleşik bir çalışmayla kurulacaktır. Sınıfsal durumun kesin çizgilerle çıkmadığı Türkiye Cumhuriyetinde **sınıfsız toplum** (bütünleşik toplum) bir şanstır, olanaktır.
- Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı İmparatorluğu'nun statik denge üzerine kurulu yapısı, değişen koşullara göre değiştirilerek yeni bir toplum düzeni geliştirmelidir.

Yukarıdaki açıklamalarında ortaya koyduğu gibi, Atatürkçü düşünce ezberlenecek bir kurallar bütünü değil, somut toplumsal koşulların her alanında yol gösterici niteliklere sahip, toplumsal değişimi amaç edinmiş bir politikalar bütünüdür.

Ulusal Kurtuluş Savaşı sürürken Atatürkçü düşüncenin üç temel ilkesi vardı. **Tam bağımsızlık, halkçılık ve halk egemenliği** olarak belirlenebilen bu ilkeler, Cumhuriyet kurulduktan sonra ortaya çıkan yeni koşullara göre, yeniden düzen-



lenmiştir. Mevcut toplumsal koşullar ışığında Atatürkçü Düşünce; Laiklik, Cumhuriyetçilik, Devrimcilik (İnkılapçılık), Devletçilik, Ulusçuluk ve Halkçılık olarak bir ilkeler bütünü olarak somutlaşmıştır<sup>5</sup>.

## B. ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCE VE KİŞİLİK YAPISI

Ruhbilimin temel çalışma alanlarından birisi olan kişilik kavramı, bir insanı diğerlerinden ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır<sup>6</sup>. Bununla beraber kişilik kavramına, kullandıkları yöntemlere bağlı olarak değişik aşamalarda yapılmıştır. Bunlar şu şekilde gruplandırılabilir<sup>7</sup>.

- Kişilik, bütün bedensel özelliklerin, içgüdülerin, dürtülerin, eğilimlerin, kazanılmış deneyimlerin bütünüdür.
- Kişilik, bir insanın gelişme evrelerinde gerçekleştirdiği bağlantıların bütünüdür. Bu bütünlük içinde tutum ve davranışa yansıyan özellikler bulunur.
- Kişilik, eğilim ve deneyimlerin belirli evreler içinde bütünleşmesi sonucu oluşan bir süreçtir.
- Kişilik, bir insanın çevresine uyum sağlamak amacıyla yaptığı davranışların bütünüdür.
- Kişilik, bireysel farklılığa dayanan duyguların, düşüncelerin, becerilerin, yeteneklerin, alışkanlıkların oluşturduğu işlevsel bir bütündür.

<sup>5</sup> TOKTAMIŞ ATEŞ, Atatürkçülük Bir İdeoloji midir?, s.92.

<sup>6</sup> ÖZCAN KÖKNEL, Kaygıdan Mutluluğa KİŞİLİK, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul: 1982, s.21.

<sup>7</sup> s.26.

Yukarıdaki saptamalardan da görülebileceği gibi, insan kişiliğinin maddi yanları kalıtım, huy, mizaç gibi öğelerden gelirken manevi yanı ise, gelenekler, görenekler, tarih, toplu yaşama gibi toplumsal öğelerden meydana gelir. İnsan kişiliğinin toplumsal öğelerden oluşan manevi yanı, toplumdan topluma değişen bir boyut gösterir.

Tamamen doğal kişilik güdüleriyle dünyaya gelen insanın süreç içerisinde, içine doğdukları toplumun toplumsal değerler sistemi ile, davranış kalıplarını benimseyerek toplumun üyesi haline gelmesine **toplumsallaşma** adı verilir<sup>8</sup>.

Bu süreç, bir yandan toplum içindeki bireylere ortak kalıplara uyma güdüsü öğretirken, bir yandan da onu toplum içinde diğer bireylerden ayıran niteliklerle de donatır. Toplumlar bu bağlamda bireylerin kişiliklerinin belirlenmesinde temel belirleyicilerdir. Ancak bireylerde bu kişiliklerin kazanılması ve getirilmesi sürecinde de toplumları yakından etkileyebilirler. Özellikle Atatürk gibi toplum önderlerinin kişilikleri, bu konuda örnek niteliği taşır.

Atatürkçülük bir toplumsal değişim düşüncesidir. Bir devrimciliktir. Atatürkçülük Türk toplumunun, bilimde, sanatta, kültürde, düşüncede, yönetimde, ekonomik yaşamda ve tüm davranışlarda, çağ dışı etkenlerden ve bağlardan kurtarma düşünüşü ve eylemler toplamıdır. Atatürkçülük bu bağlamda çağdışılıktan, çağdaşlığa doğru zorunlu bir yöneliştir.

<sup>8</sup> AYSEL AZİZ, *Toplumsallaşma ve Kitleli İletişim*, Ankara Üni. B.Y.Y.O. Yayınları No: 2, Ankara: 1982, s.11-31

“Değiştirme, değişme: halife, sultanlık siyasa sistemi ve onun zorunlu olarak taşıdığı, içerdiği hakimiyeti şahsiye yöntemini tavsiye etmede kesindir. Onun yerine laik, ulusal, egemenlik siyasa sistemini ve onun zorunlu olarak doğurduğu Cumhuriyet yasasını ve onun halkçı yöntemini getirmede açık ve seçiktir. Halkı siyasada serbest kılarak laik siyasanın sahibi haline getirmenin ön koşulu ve tabandaki dayanağı olarak sosyal ilişkilerde de ve ekonomide de serbest kılmada, çağdaş refaha kavuşturmada uyulacak emperatifleri; bu devrénin prensipleri olarak sıralamıştır. Bunlar, Türklerin ve Türkiye'nin düşünde -yaşamda-davranışta laik-özgür-usçu bir uslup kurmasını, böylece halkın refahını verecek bir ekonomi ve sosyal ilişkiler kurma yolu ve yöntemi bulmasını; her şeyi çok yönlü bir demokratik süreç içinde arayıp uygulamasını veren, gösteren ilkeler ve bu ilkelere uygun uygulamalar-uyarlamalar, yürüt-meler olmuştur...<sup>9</sup>”.

Toplumsal yaşamın tüm alanlarında bir değişim düşüncesi olan Atatürkçü düşünce sosyal alanda, Türk insanını grubu ile toplumu ile tarihin tasfiye sürecinden geçirme ve elde kalanlarla kimi yeni değerler ve kurumlar içinde her yönden çağdaşlaşmaya yönelme düşünüdür.

“Böyle olunca sosyal alanda Atatürkçülük bu tasfiyede uyulacak ilkeler ile bu yeniden kurmada kullanılacak yöntem ve malzemeyi saptayarak sosyal yaşamı çağa uydurma ve çağı geliştirme eylem ve işlemlerine girişmedir. Yani sosyal alanda Atatürkçülük; sosyal değişme ve gelişmedeki ilkeleri-yöntemi-malzemeyi- ve tüm bunlarla yapılacak sosyal gelişme ve değişme eylem ve işlemlerini deyimler. Amaç, insanı grubu ile -sosyal katı ile- toplumu ile, geri ve arkaik olandan arımadır, yapma (sun'i) ve sapma olandan kurtarmadır; çağın gerçek fenomeni, olgusu olan halka dayalı bir toplumca yükselmeye ulaşmadır (devletçilik) ve oradan düşmemedir...

<sup>9</sup> SAVCI, s.263-264.

...Bunun içindir ki sosyal alanda Atatürk Düşünü, köke inme, insanı grubu-sosyal katı-ile ve öteki insanlar-gruplar-sosyal katlar ile ve en sonunda tüm toplum ile bütünleştirme düşünüdür<sup>10</sup>.”

Atatürkçü Düşüncenin somut ürünleri olan Atatürk Devrimleri, temelde toplumsal yapıyı değiştirmeyi amaçlarken, doğal olarak Türk kültürünü de değiştirmeyi hedeflemiştir.

“Kültür bir milletin bütün tarihi seyrini gösteren bir harekettir. Bugün yaşayan milletler varlıklarını ispat ve idame için çalışırlar, fakat onların dayanacağı bir esas, kökünü kendisinden alacağı bir kültürleri bulamazsa, temel sağlam olmaz. Onun içindir ki tarihlerin de kültür izi bırakmayan milletlerin en nihayet yalnız adları kalmıştır...Türkiye Cumhuriyeti, kültürünü bugünkü şartlar içinde inkişaf ettirmektedir. Burası muhakkak olmakla beraber, Türk kültürçüleri eskiye de ehemmiyet vermekte, eskinin ve tarihin derinliklerini araştırmaktadır<sup>11</sup>”.

Ancak Atatürk bu toplumsal ve kültürel değişim çabalarında temel olarak geçmişini reddetmeme ve rehber olarak almayı hedeflemiştir. İşte bu farklı yanları ve özellikleriyle Türk kültürü yine de kendine özgü bir bütünlük gösterir. Kültürün bütünleyen gücü, burada da yeni bir bileşim yaratabilme gücünü göstermiştir. Atatürkçü düşünce konuya bu bütüncül yaklaşımla bakmaktadır<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> BAHİRİ SAVCI, “Sosyal Alanda Atatürk Düşününe Bir Bakış”, Ankara Üni.S.B.F. Dergisi, Cilt: XXXVI, No: 1-4, Ankara: 1981, s.271-272.

<sup>11</sup> SEYİT KEMAL KARAALIOĞLU, Atatürk (Hayatı, İlkeleri, Devrimleri), İkinci Baskı, İnkilap ve Aka Kitabevi, İstanbul: 1984, s.6

<sup>12</sup> YÜKSEL, s.256.

Atatürkçü Düşünce toplumu yapısal olarak değiştirmeye hedeflerken, bireysel-kişilik değişiminin de önemini ortaya koymuştur. Daha öncede belirtildiği gibi Atatürkçü Düşünce toplumsal değişim sürecinde amaç olarak, birey olarak insanda geri ve arkaik olandan arıma sürecini temel almıştır. Bu bağlamda Atatürkçü Düşünce, toplumsal değişmeyi, birey boyutuyla ele alan düşünce olarakta değerlendirilebilir.

Bu modellerin temel yaklaşımı toplumsal değişimin, bireyin temel kişilik niteliklerine bağlı olarak ortaya çıktığı şeklindedir. Pek doğal olarak burada tek yönlü bir etkiden çok, karşılıklı bir etki tepki, yani etkileşim vardır. Kişilik yapısı toplumu, toplum da kişilik yapısını etkilemektedir. Fakat bu etkileşimin temelinde bireyin kişilik nitelikleri en önemli öge olarak yatar<sup>13</sup>.

Atatürkçü düşünceyi, kişilik yapısı boyutuyla inceleyen Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN'un "Söylev'deki Kişiliğiyle Atatürk" adlı çalışması, çalışmanın bundan sonraki kısımlarına temel olacaktır<sup>14</sup>.

Atatürkçü Düşünce sisteminin kurucusu ve sahip olduğu kişilik özellikleriyle toplum için örnek oluşturarak, Türk insanı ve toplumunun doğal özelliklerinin kişiliğinde simgeleştiği Atatürk

<sup>13</sup> EMRE KONGAR, *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*, Bilgi Yayınevi, Ankara: 1979, s. 229

<sup>14</sup> İNAL CEM AŞKUN, "Söylev'deki Kişiliğiyle Atatürk", *Türk Dili (Okunuşunun 50. Yılında Söylev Özel Sayısı)*, Yıl:27, Cilt:XXXVI, Sayı: 314, Ankara: 1977, s.493.

de sadece Türk toplumunun değil, çağın önemli kişiliklerinden birisidir. Çağdaş bir toplum önderi olarak Atatürk, önderlik niteliğini kişilik gücüyle ve buna bağlı olarak da söylediği herşeyi yapmakla elde etmiştir. Bu bağlamda, onun kişilik özelliklerinin ortaya konulmaya çalışılması özel bir önem taşımaktadır<sup>15</sup>.

### a. Atatürk'ün Kişilik Özellikleri

Atatürk'ün Söylev'deki kişilik özellikleri şu ana başlıklar altında saptanmıştır.

- Gerçekçilik, Bağımsızlık, Türk Ulusçuluğu
- Hoşgörü, Kararlılık, Halkçılık, Örgütçülük
- İşbirliği tavrı, Demokratik tavır, Cumhuriyetçilik, Laiklik, Devrimcilik (İnkılapçılık).

### b. Atatürkçü Kişilik Özellikleri

Türk Kültürü Orta Asya'dan bu yana gelen geleneklerin islam dininin değerleriyle zenginleşmesi, Anadolu'da varolan diğer kültürlerin katılımı ve son dönemlerde batı uygarlığının da

---

<sup>15</sup> Prof. Dr. İNAL CEM AŞKUN'un adı geçen çalışması Atatürk'ün kişilik özellikleri O'nun düşündüklerinin-yaptıklarının somut bir yapıtı olan SÖYLEV'den çözümlenmeye çalışılarak saptanmıştır. Bu noktadan hareketle de Türk Toplumunun Atatürk ilkeleri çerçevesinde yeniden belirlenen kişilik özellikleri ise, yine ilk kez 1980'de Prof. Dr. İNAL CEM AŞKUN tarafından saptanmaya çalışılmıştır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz: YÜKSEL, s.310-321

katkılarıyla ortaya çıkan bütüncül bir zenginliği vardır. İşte Türk insanı da bu kültürlerden gelen zengin kültürel ortamda, son dönemde gelişen Atatürkçü düşüncesinde katkılarıyla, çağdaş bir Türk Kimliğinden-Türk Kişiliğinden söz edilmektedir.

Çağdaş bir Türk Kimliğini ortaya koyma olarak nitelenebilen Atatürkçü Kişilik Özellikleri şu şekilde özetlenebilir<sup>16</sup>.

### **Cumhuriyetçi Kişilik Özellikleri**

- Demokratik tutumlu
- Özgür düşünce ve tutum sahibi
- Adaletli ve barışçı
- Erdemli ve uygar
- Toplum ve kurumlarına saygılı
- Yasalara uyan, disiplinli, dengeli,sabırlı
- Hoşgörülü ve insancıl
- Kişi, örgüt ve toplum çıkarlarını dengeleyen
- Görev ve sorumluluk bilinci olan
- Sorunlara dönük ve gelişmeye inançlı

### **Ulusçu Kişilik Özellikleri**

- Bağımsız düşünce ve tutum sahibi
- Toplumsal yapıyı ve amaçlarını bilen
- Geçmişi inkar etmeyen, ancak özeleştiri gücü olan

<sup>16</sup> İNAL CEM AŞKUN, “Yönetici Kişiliğın Atatürk İlkeleri Temeline Göre Geliştirilmesi”, ESADER, Cilt XVI, Sayı: 1, Eskişehir: 1980, s. 22-25.

- Geleceğe dönük amaçları bulunan ve bunları toplumsallaştırabilen
- Araştırmacı, gerçekçi, yaratıcı olan, taklitçilikten kaçınan
- Ulusunu temsil eden simgelere ve büyüklerine saygılı
- Ulusun çıkarlarını kollayan ve geliştiren
- Evrensel kültür ve görüş sahibi, diğer uluslara saygılı
- Tartışmaya açık, peşin yargılı olmayan
- Cesaret sahibi, işbirliğine yatkın, birleştirici.

### **Devletçi Kişilik Özellikleri**

- Devletin, toplum düzeninin temeli olduğuna inanma
- Devletin çıkarlarını koruma ve geliştirme
- Devletin, toplumsal sorumluluğunu bilme
- Milli, demokratik, hukuk, sosyal, laik, çağdaş devlet anlayışını taşıma
- Kati bürokrat davranışlarından uzak kalma
- Devlet ilişkilerinde ussal davranış anlayışında olma
- Dürüst, eşitçi, dengeli ve gerçekçi olma
- Devletin yanında, ona uygun, toplumsal sorumluluk duygusunu taşıma
- Toplumda devlete düşen başlıca görevler hakkında bilgili olma ve amaçlarını bilme
- Devletin, toplumun bireyleri, diğer kurum ve örgütleri ile devletlerarası ilişkilerinde derin kültür ve sağduyu sahibi olma.



## Halkçı Kişilik Özellikleri

- Halka karşı saygılı ve kamuoyu duyarlığına sahip olma
- Halkın sorunlarını bilme ve kendi çapında çözme çabalarına katılma
- Halka karşı adil, dengeli, gerçekçi tutum gösterebilme
- Halkı sevme ve ona inanma
- Halkın kültürüyle etkileşim sağlayabilme ve onun kültürüne katkıda bulunabilme
- Halka karşı toplumsal sorumluluk duyma ve toplumsal bir kişilik geliştirme
- Kişisel, grupsal, sınıfsal, örgütsel vb. amaçlar için halkı araç olarak kullanıp onu zor duruma sokarak, çıkar sağlama anlayışından uzak kalma
- Halkı bütün olarak görüp; çeşitli ırk, din, mezhep, meslek, sınıf vb. açılardan bölme ve ayrıcalı tutum gösterme düşüncesini taşımama
- Halka karşı dürüst olma, yalan söyleyip, sahteci davranışlarda bulunmama
- Birey, örgüt, kurum, yöre, bölge, ulus amaçları ile evrensel amaç ve davranışlar içinde belli bir halkçı yaklaşımı gösterebilme.

## Layik Kişilik Özellikleri

- Cumhuriyetçi, ulusçu, devletçi, halkçı, devrimci, kişilik özelliklerini taşıma
- Bireysel din anlayış ve tutumuna sahip olma

- Gelenekçi kalıpların dışında davranış yeteneği gösterme, gerçekçi olma
- Ussal davranış alışkanlığı bulunma; bilimin üstünlüğü ve kılavuzluğunu benimseme
- Başkalarının görüş ve inançlarına karşı hoşgörü sahibi olma, sabırlı davranma
- Bağımsız düşünebilme
- Uygarca tutum ve davranışları benimseyebilme
- Peşin yargılardan uzak, tarafsız görüş ve davranış özellikleri taşıma
- İnançları ussallaştırabilme, ussal niteliği olmayanları toplumsal davranış kalıplarına sokmama
- Devlet ve diğer örgütlerin işlerini, başta din olmak üzere, benzeri kurumların düşünce ve inanç sistemlerinin etkisi dışında görüp, yorumlayabilme

### **Devrimci Kişilik Özellikleri**

- Cumhuriyetçi, ulusçu, devletçi, halkçı, laik kişilik özelliklerini taşıma
- Baskıcı, tepeden inmece olmayıp başkalarını anlayışla karşılayabilme
- Özgür düşünce ve davranış sahibi olma
- Çağdaş tutumları benimseyebilme
- Amaç ve hareketlerinde bilimi temel alma
- Davranışlarını gelişigüzel, duygusal tepkilere değil, planlı tutuma dayandırma
- Amaçları ve ulaşma yollarını önce belli araştırma süreçleri sonucu saptayabilme

- Geliştirmeyi, planlı ve araştırmaya dayanan değişme aşamalarından geçerek sağlamaya inanma
- Araştırma, değişme ve geliştirmeyi kesinlikle uyarlamada (intibak ettirmede) görebilme; bunun için de başkalarına gelişmeyi inanç olarak aşılabilme gücünde olma.
- Gerek bireyde, gerek kurum veya örgütleriyle bütün toplumda devrim anlayışını “devirmek”, “yıkma” çabalarına değil, sürekli ve aşamalı gelişme anlamını içeren evrimleşme düşüncesine bağlayabilmek.

## 16. ATATÜRKÇÜ TİYATRO DÜŞÜNCESİ VE İŞLETMECİLİĞİ

Atatürkçü Düşünce, her türlü inceleme ve eleştirmenin, gözü kapalı inanılan bir düşünüyü, bir dogma değildir. Gerçekçi ve yararlı, eyleme dönük ve esnek bir dünya görüşüdür. Söz konusu esneklik varolan yeni koşullara uyumu kolaylaştırmaya yöneliktir. Ancak Atatürkçü düşüncenin canlılığını ve sürekliliğini sağlayan, esnek olma özelliği, özellikle kültür konusunda biraz sınırlıdır.

Atatürk yeni yerleşecek kültürün seçimi konusunda, her türlü ikilik belirtisine karşıdır. Kendi ulusunun birkaç kültürün etkisinde kalıp, bunların hiçbirini benimseyip, bu kültürlerin kıyısında kalmış olmasına karşıdır. “İki parça halinde yaşayan milletler zayıftır, marizdir;...her milletin kendine göre milli hususiyetleri vardır. Hiçbir millet aynen diğer bir milletin mukalidi olmamalıdır... Çünkü böyle bir millet ne taklit ettiği mille-

tin aynı olabilir, ne kendi milliyeti dahilinde kalabilir. Bunun neticesi şüphesiz ki hüsrandır<sup>17</sup>”.

Atatürk, artık kendisini ve ulusunu, doğu ülkelerinden saymıyordu. Atatürk, kültürümüzde yapmak istediği batılılaşma yönündeki değişimi, sadece Batının yöntemini ve özellikle de anlayışını getirmektir; çünkü, Türk toplumunun geri kalmışlığındaki en büyük nedenin kültür ikilemi olduğuna inanmıştır. Tanzimat batıcılığının ister istemez yarattığı bu ikileme son vermek, batılı anlayış ve biçimler içinde ulusal kültür yaratılmasını sağlamak gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek ise, ancak aydın ve halk bütünleşmesi ile sağlanabilirdi<sup>18</sup>.

Atatürk, hem aydın-halk bütünleşmesini gerçekleştirecek hem de kültür değişiminde öncü olacak kurumların temellerini de kendi eliyle atmıştır. Türk Tarih Kurumu, Türk Dil Kurumu, Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi gibi kurumlar batı etkisine açık, ulusal bir kültür oluşturmaya yönelik kurumlardır. Bu bağlamda da bu kurumlar, Atatürk İlke ve Devrimlerinin gerektirdiği kurumlardır.

## A. ATATÜRK İLKELERİ IŞIĞINDA TİYATRO

Atatürk İlke ve Devrimlerinin toplumsal yaşam içinde ortaya çıkan ülkülerinin sanatta ve tiyatroya yansımaları, Atatürkçü-

<sup>17</sup> METİN AND, *50 Yılın Türk Tiyatrosu*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul: 1973, s.4-5.

<sup>18</sup> MELAHAT ÖZGÜ, “Atatürk’ün Tiyatro Anlayışı”, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Yayın No: 257 (Ayrı Basım), Ankara: 1976, s.163.

lük ile tiyatro arasında uyumlu bir koşutluk sağlanabilmiştir. Cumhuriyetçilik, Laiklik, Devletçilik, Devrimcilik, Halkçılık, Milliyetçilik olarak belirlenen altı ilke, Cumhuriyet Dönemi Türk Tiyatrosunu da doğal olarak etkilemiştir. Bu ilkelerin herbiri toplumsal ve kültürel yaşamı yakından etkileyerek, yazılı tiyatro metinlerinde ifadesini bulmuştur.

Bu ilkelerin benimsenmesiyle birlikte Türk ulusunun erdemleri, ülküleri, değerleri, devrimlerin korunması, vatan sevgisi Osmanlı tortusu ile iç ve dış düşmanlar gibi konularda birçok oyunlar yazıldı<sup>18</sup>.

Cumhuriyet Hükümetinin ilkeleri böylece eğitici, birleştirici yönden halka yayılıyordu. Özellikle Halkevlerinde amatör tiyatro toplulukları tarafından oynanan oyunlar içinde şu oyunlara rastlanıyordu. Akın, Tohum, İstiklal Özyurt, Canavar, Mete, Kahraman, Çoban, Şeriye Mahkemesi, Yarım Osman, Himmet'in Oğlu, Devrim Yolcuları, Kızıl Ağlayan, Sevr'den Lozan'a, Kut Taşı, Tırtıllar, Mehmetçiğin Sözü vb.<sup>19</sup>.

Oynanan oyunların adları dahi o dönemin ruhunu aydınlatması açısından önemlidir. Atatürk yepyeni bir Türk Devleti kurarken sanat ve edebiyata ve özellikle tiyatroya büyük önem veriyordu. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması aşamasında, toplumsal ve kültürel değişimin gerçekleştirilmesi aşamasında bekleyen birçok sorun vardı. Atatürk bu sorunların yanısıra fir-

<sup>18</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.; METİN AND, *Cumhuriyet Dönemi Türk Tiyatrosu*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara: 1983, s.4.

<sup>19</sup> s.5-6.

sat buldukça tiyatroya gidiyor, sanatçıları yanına kabul edip, onlarla tiyatro sorunlarını görüşüyordu.

16. Temmuz 1923 tarihinde, Darülbedayi İzmir’de bir gösteri sunulmuş ve sanatçıları alkışlamıştı. Aynı gösterim sonunda da sanatçılarla görüşerek, Türk kadınının sahneye çıkmadıkça Türk tiyatrosunun gelişemeyeceğini söylemişti<sup>21</sup>.

Atatürk’ün tiyatroya bu ilgisi Cumhuriyet’in ilanından sonrada devam etmiştir. Yazarlara oyunlar ısmarlamış, konular önermiş, el yazısıyla bu oyunlar üzerinde çalışmalar, düzeltmeler yapmıştı. Bu anlamda da Atatürk Türkiye’nin ilk dramaturgudur<sup>22</sup>.

Atatürk’ün tiyatroya bu yakın ilgisi temelde O’nun sanatı, bir ulusun yaşam damarlarından biri olarak görmesinden kaynaklanır.

Atatürk; Cumhuriyetin temeline koyduğu ilkeler ışığında sanatın yönetimini ve dayanacağı politikayı yorumlamış, bunun devingenliğini gelecek kuşakların öngörü ve çabalarına bırakmıştır<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> A.g.k., s.6.

<sup>22</sup> s.7.

<sup>23</sup> İNAL CEM AŞKUN, “Atatürkçü Düşünceye Bağlı Tiyatro Anlayışı, İşletmeciliği ve Politikasının Kavramsal Temelleri”, E.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt: XVII, Sayı: 2, Eskişehir: 1981 (Haziran), s. 2.

Cumhuriyeti ve içindeki toplumsal-kültürel yaşamı altı temel ilkede yorumlayıp, toplumsal işlevlerin söz konusu ilkeler doğrultusunda yapılanmasını öngören Atatürk kuşkusuz, toplumdaki ve onun insanlarından ayrı düşünülemez sanatın yönetimini ve politikasını doğal olarak bu ilkeler ışığında düşünmüştür<sup>24</sup>.

#### a. Cumhuriyetçilik ve Tiyatro

Cumhuriyetçilik sanatın yasal yönünü biçimsel açıdan bir parlamento gerçeğine bağlarken, özünü “demokrasi” kavramına bağlamaktadır. Demokrasi sanatın doğal gereksinmesi olan özgünlüğü, açık tartışma ve eleştiri ortamını ona sağlayan en sağlıklı yönetim biçimini oluşturmaktadır. Çoğulcu demokratik yapıya girmiş bir toplumda, yönetimin sanata karşı sorumluluğu onu her türlü baskı ve kısıtlamalardan kurtarıp, kendisini besleyen özgürlüğü hiç bir sınır saptamadan ona sağlamaktır. Böyle bir politikada, gerçek sanat ürünlerinin üzerine “sansür” baskısını koymanın anlamı olmayacak, çünkü söz konusu tutum cumhuriyetçilik ilkesiyle bağdaşmayacaktır.

Cumhuriyetçilik ilkesinin özünde demokrasi ve özgürlük yer almaktadır. Bu demektir ki, Türk Tiyatrosu herşeyden önce demokratik ve özgürlükçü bir yönetim ortamında yaşayacaktır.

---

<sup>24</sup> Tiyatro sanatı ve altı temel ilke ilişkisi konusunda en belirgin çalışma Prof. Dr. İNAL CEM AŞKUN tarafından yapılmış ve çalışmanın bundan sonraki bölümleri, bu çalışma temel alınarak yapılmıştır. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: A.g.k., s.1-18.



Yazarından okuyucusuna kadar, tiyatro üzerine birtakım baskılar, sansürler, yasaklamalar koymak bu ilkeye aykırı düşer.

Tiyatroya sırtını çeviren, onu görmek istemeyen yönetimin, aslında zayıflık ve güçsüzlüğüne gözünü kapayarak; toplumdaki yokoluşu karşısında, saymaca varlığının aldanışı içinde bulunmaktan öte bir gerçekliği olmamaktadır. Oysa bunu yapacağına; tiyatroyu alabildiğine destekleyip, güçlendirerek, topluma onun en sağlıklı “aynasından” bakması; hem toplumun yapı sağlamlığı, hem kendi politikalarının tutarlılığı açısından çok etkili bir karar ortamı yaratacaktır.

### **b. Ulusçuluk ve Tiyatro**

Toplumumuzda sanatın ve sanatçının ulusal yapıdan kaynaklanması, evrensel sanat olayı içinde kendi sanatımızın belli bir kişilikle ortaya çıkıp, ona yine bu kişilikle katkıda bulunmasında önemli bir rol oynayacaktır.

Ulusçuluk ilkesinin içerdiği amaç, tarih, dil birliği öğelerini birleştirip, topluma ulus olma bilincini de getirmektedir. Ulusal özelliklerden soyutlanmış sanatın, gerek toplum içinde, gerek evrensel düzeyde kök salması, işlevsel etkinliğini sürdürmesi olanak dışı kalmaktadır.

Ulusçuluk ve tiyatro ilişkisi, tiyatronun ulusal yapısının oluşturulmasını içerir. Böyle bir yapı, evrensel tiyatroya; Türk Tiyatrosunun katkısını belirleyen bir özellikte kurulacaktır. Bu-

nun için tiyatro araştırmalarına önem verilmesi, bu konuda köklü eğitim çabalarının gösterilmesi gerekecektir. Din ve ırk öğelerinin yer almadığı ulusçuluğumuz; dil, tarih ve amaç birliğı temelleriyle Ulusal Türk Tiyatrosunun güçlü bir kişilik kazanmasında en önemli rolü oynayacaktır.

### c. Devletçilik ve Tiyatro

Atatürk'ün her alanda olduğu gibi, tiyatrodada da bir devlet desteğine ve bu sanatın kamu eliyle korunmasının gerektiğine inanan bir yapısı vardır<sup>25</sup>.

Toplumun yaşamsal bir işlevi olarak, devletin sanatı koruması, kollaması ve gelişmesi için her türlü önlemi alması devletçilik ilkesinin gereğı olmaktadır.

Devlet sanat politikasını düzenlerken, öteki beş ilkeyle tutarlı bir tavrı benimsemesi temel koşuldur. Burada özen gösterilmesi gereken nokta, devletin hangi yönetim organlarıyla sanatı destekleyeceğinin çok iyi saptanmasıdır. Özellikle devlet sanat politikasının, hükümet denetimine, başka deyişle birtakım bakanlıklara bırakılması, Cumhuriyet tarihimizde üzücü ve olumsuz etkilerinin görüldüğü çeşitli olaylara yol açmıştır. Devlet yönetiminde sanatın çeşitli hükümet politikalarına alet edilmesi ya da söz konusu politikalarla sanata karışılması, özerk devlet kuruluşlarında ya da sanat kurumlarında oluşturulması gereğini ortaya çıkarmıştır.

<sup>25</sup> AND, Cumhuriyet Dönemi ..., s.11.

Bu düşüncelerin ışığında beliren gerçek, Devletçilik ilkesinin devletin tiyatro ile yapısal bir ilişki kurmasını öngördüğüdür. Cumhuriyetimizde bu ilişki, Milli Eğitim ya da Kültür Bakanlıklarına bağlı Devlet Tiyatroları Örgütü yoluyla kurulmuştur. Ancak politik organın denetimi altındaki bakanlıklara bağlı bir devlet tiyatro örgütü gerçekten Türk Tiyatrosunun gelişmesinde devletin bu alana olan ilgisini ne dereceye kadar sağlıklı bir temele dayandırılacağı gerçeği tartışmalıdır.

Türkiye’de sanatın, kültürün ve kuşkusuz tiyatronun gelişmesinde en sağlıklı yol, devletin özerk bilim, öğretim, eğitim, araştırma ve kültür kurumlarının bu alanlarda planlı, düzenli, kararlı çalışmaları gerçekleştirmeleriyle ortaya çıkabilir. Sanata, kültüre ve “tiyatroya” bir bakanlığın dural (statik), heyecansız ve tutarsız “donuk, bürokrat ilgisi”, geliştirme adına geriletmeyi içerebilmektedir.

#### **d. Halkçılık ve Tiyatro**

Halkçılık ilkesi, sanatın insana olan yakınlığını, bir yerde onunla özdeşleşmesini vurgular. Sanat ve halk karşılıklı olarak birbirini etkiler, geliştirir. Halk kavramı toplum içinde, bireyden kitlelere kadar uzanan geniş kapsamlı bir insan olgusunu içerir. Halkçılık ilkesi, bir yandan sanatı bazı grupların ya da sınıfların tekelinden kurtarıp, tabana kadar indirirken, diğer yandan halktaki sanat birikimini de en iyi biçimde değerlendirmeyi öngörmektedir.

Halkçılık ilkesi, sanata ulusal sınırların ötesinde evrensel bir boyut kazandırarak, **sanat insan içindir** gerçeğine bağlayabilmektedir.

Halkçılık, sanat ve halkın birbirlerini karşılıklı yüceltme etkileşimini sağlayacak politika temeline dayandırılırsa, sanatın insan çerçevesindeki doğal döngüsü tamamlanmış olur.

Halkçılık ilkesi halkın geniş çapta tiyatroya katkıda bulunması, aynı zamanda ondan yararlanmasını kapsar. Halkla tiyatro arasında hiçbir engel konulamaz. Öte yandan Türk Devrimi belli bir sınıfın üstünlüğüne dayanmadığından, tiyatrodaki halk “sınıfsız ve imtiyazsız” bir tanımla yer alacaktır. Oyunlar belki halk içinde bazı sınıfların yaşamını yansıtırsa da, tiyatroyun koltukları herkese açıktır. Başka deyişle, sınıfların birbirlerinin sorunlarını öğrenme, sanat anlayışını izleme ve aralarında bir iletişim bağlantısının kurulmasında halka dönük tiyatro kavramının rolü büyük olacaktır. Halkçılık ilkesi, tiyatroyla halkın özdeşleşmesini öngördüğünden, nereden gelirse gelsin, bu süreci engelleyen her türlü politikanın karşısına çıkacaktır. Tiyatro halksız, halk tiyatrosuz kalmaz. Bu bakımdan tiyatro konusunda halk ve devlet hem birbirlerini destekleyen, hem de denetleyen bir ilişki kuracaktır.

#### e. Layiklik ve Tiyatro

Layiklik her ne kadar günlük uygulamada din ve devlet işlerinin ayrılması biçiminde açıklanırsa da, gerçekte bu durum, Layikliğin uygulamalı sonuçlarından sadece biridir. Layikliğin özünde düşüncenin, duygunun özgürlüğü, davranışların ussallığı

yer alır. Tarihin çok uzun bir kesiminde, din toplumu yöneten, düşünce ve duygulara egemen olan, en yüksek kurum orununda bulunduğu için layikliğin yöneldiği ilk amaç, toplum yönetimini, düşünceyi bu kurumun etki alanı dışına çıkarmak olmuştur. Layik düşünce ve davranışta insanı bağlayan, eylem özgürlüğünü elinden alan bir takım peşin yargıların, bağnazlığın, saplantıların yeri yoktur. Sanatı kısaca yaratma olarak tanımlarsak, sanatçının böyle bir çabayı gösterebilmesi için, gerek yaşadığı toplumsal çevrede, gerek kendi iç dünyasında özgürlüğe ne kadar gereksinim duyduğu doğal olarak meydana çıkmaktadır.

Her sanat dalının olduğu gibi, tiyatronun da dinin kurumsal etkisi dışında tutulması, layiklik ilkesinin temel koşuludur. Aslında dinin ne tiyatro, ne de öteki sanat dallarıyla bir ilgisinin kurulmaması gerekir. İşte Türk Devriminin “layik tiyatro” anlayışı, özünde bireysel olan dinin, toplumda kurumsallaştırılan işlevinden tiyatroyu kurtarmıştır. Bunun dışında layik tiyatro anlayışı bağnaz, peşin yargılı, saplantılı tutum ve davranışlarından tiyatroyu koruduğu gibi ona ussal, bilime dayalı bir gelişme yolunu açmayı da sağlamıştır.

#### f. Devrimcilik ve Tiyatro

Devrimcilik ilkesi, sanattaki evrimleşmeyi, yeni ufuklara açılmayı sürekli özendiren, bunun için de sanatı doğuran yaratma eyleminin gereksindiği özgürlüğü, ortamın temel koşulu sayan bir tutumu öngörür. Kuşkusuz öteki beş ilkenin aradığı sanat politikaları olmadan, sanatın devrimci çizgisini koruması olanaksızdır. Bu bakımdan toplumsal yapımızda, sanatta devrim

olgusu ele alınırken, bunun cumhuriyetçi, ulusçu, devletçi, halkçı, layik politika temellerinden soyutlanarak yorumlanması, gerçekçi ve sanat yönünden olumlu etkileri sağlayacak sonuçları doğurmaz; bir yerde tıkanır kalır. Böyle bir tıkanıklıkla karşılaşmamak için sanatta devrimciliği, diğer ilkelerle bütünleşik olarak düşünme kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Tiyatroda belli bir gelişim çizgisi elde edilmek isteniyorsa, Devrimcilik ilkesine uygun bir anlayışın tiyatrodaki gösterilmesi kaçınılmazdır. Önemli olan atılan bir temel üzerine, büyüyen, gelişen devingen (dinamik) bir yapının oturtulmasıdır. Böyle bir anlayış, beraberinde tarih bilincini de getirir. Temel atılırken, tarihsel bir gelişim çizgisinin saptarılması gerekir. Türk Tiyatrosunun devrimci tavrında kuşkusuz tarihsel bir analizin, geleneksel tiyatromuzun değeri yokumsanamaz. Eğer devrimcilik ve tiyatro arasında böyle sürekli gelişmeye dayalı bir ilişki kurulabilirse, Türk Tiyatrosu her zaman “çağdaş” niteliğini, “klasik” değerleriyle birlikte yürütebilecektir.

## B. ATATÜRKÇÜ DÜŞÜNCE BAĞLAMINDA TİYATRO İŞLETMECİLİĞİ İLKELERİ

Atatürkçü Düşünce bağlamında, tiyatronun toplumsal-kültürel bir kurum ve buna bağlı olarak da, ekonomik bir kurum (işletme) olarak değerlendirilmesi ilkeleri şu şekilde ortaya konulabilir<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> AŞKUN, s. 17.

- Tiyatro, Türk Kültürü içinde geleneksel boyutlarıyla yer almış, Atatürk Devrimleriyle başlayan Cumhuriyet yaşamında çağdaş atılımlara girmiş, önemli bir toplumsal kültür kurumudur.

- Oyun yazarı, yönetmeni, sanatçıları, dekoru, seyircisi ve diğer yapım koşullarıyla tiyatro sanatı, bazı kendine özgü durumları dışında, genelde bir endüstri işletmesinin içinde bulunduğu bir çalışma ortamında işlevlerini yerine getirmektedir.

- Türkiye’de genel olarak kamu ve özel olarak ikiye ayrılan işletmeciliğin, tiyatro kesimindeki uygulama özellikleri, sorunları, üstünlükleri, zayıflıkları, bireysel ve kurumsal başarı ya da başarısızlıkları ile kendini göstermektedir.

- Toplumsal bir kültür kurumu olarak tiyatro; bir yandan iletişim ortamının yöresel, bölgesel, ulusal, uluslararası ve diğer çevre koşullarının etkileşim ağı içinde bulunurken; diğer yandan da içinde bulunduğu toplumun hukuk, ekonomi, eğitim, siyaset ve teknoloji gibi temel işlevi alan ve kurumlarının da zorlayıcı ilişki ortamından da etkilenmektedir. Bu nedenle de toplumsal ve kültürel ortamın devingenliği koşuluna uygun olarak yaşama savaşı vermektedir.

Daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi, özünde doktrinler değil, bir politikalar sistemi olan Atatürkçü Düşünce, yeni Türk toplumunu yaratan altı temel ilkesiyle, toplumsal-kültürel yaşantı içinde tiyatronun da yerini, toplumsal ortamın devingenliği özelliğine uyararak, esnek politika bağları düzleminde belirlemektedir.

**VII. TÜRK TİYATROSUNUN UYGULAMALI  
SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ  
İLE YENİ MODEL BOYUTU**



## 17. TÜRKİYE'DE DEVLET TİYATROLARI

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

#### a. Kuruluş

Devlet ödenekli bir tiyatronun kurulması, Cumhuriyet dönemine rastlar. Devlet Tiyatrosunun kaynağı olan Ankara'daki Devlet Konservatuarı'nın açılmasından önce, 1924 yılında Ankara'da "Musiki Muallim Mektebi" kurulmuştur. Ancak okulun çağdaş gereksinimleri karşılayamadığı anlaşıl原因 olarak yönetmelik birkaç kez değiştirilmiş, 1934 yılında da müzik ve tiyatro bölümünü kapsayacak bir akademiye dönüştürülmesi kararlaştırılmış ve bir yasa hazırlanmıştır. Böylece 1934 yılında "Milli Musiki ve Temsil Akademisi" doğmuştur<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ÖZDEMİR NUTKU, "Cumhuriyet Tiyatrosu", Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, S 79, İletişim Yayınları, İstanbul: 1985, s. 2513.

1939 yılında ünlü tiyatro adamı Prof. Carl Ebert'ten yararlanarak, yeni bir yasa tasarısı hazırlanmıştır. Bu tasarı 20 Mayıs 1940 tarihinde yasalaşmış ve 1 Haziran 1940'ta yürürlüğe girmiştir. Bu yasanın ikinci maddesine göre, Devlet Konservatuvar'ı müzik ve tiyatrodan oluşan iki bölümden oluşmaktadır<sup>2</sup>.

1941 yılında, ilk beş yıllık öğrenimini tamamlayan mezun öğrencilerin, halk önünde gösteriler düzenleme zorunluluğu karşısında "Tatbikat Sahnesi" kuruldu. Gösterilerini 1947'ye kadar sürdürdü<sup>3</sup>.

1947'de Devlet Konservatuvarı ve Tatbikat Sahnesi'nin başında bulunan Carl Ebert, Türkiye'den ayrıldığında, kuruluş hazırlığında bulunan Devlet Tiyatrosu ve Operası'nın başına Muhsin Ertuğrul getirildi. Tatbikat Sahnesinin tiyatro ve opera çalışmaları, Devlet Konservatuvarından ayrıldı. Bu arada Büyük Tiyatro yapımının bitmesi beklenmeden, Küçük Tiyatro'da 27 Ekim 1947'de gösterimlere başlandı. Bu tarih ile 5441 sayılı Devlet Tiyatrosu Kuruluş Kanunu'nun çıktığı 10 Haziran 1949 tarihleri arasındaki dönem "Geçiş dönemi" olarak nitelenebilir<sup>4</sup>.

5441 sayılı yasa, Devletin tiyatro ve opera sanatına sahip çıkmasına güzel bir örnektir. 10 Haziran 1949 tarihli ve 5441

---

<sup>2</sup> A.g.k., s. 2514.

<sup>3</sup> A.g.k.

<sup>4</sup> METİN AND, **Cumhuriyet Dönemi Türk Tiyatrosu**, Türkiye İş Bankası.Kültür Yayınları, Ankara: 1983, s. 212.

sayılı Devlet Tiyatrosu Kuruluşu hakkındaki yasanın bazı maddeleri 14. Temmuz 1970 tarih ve 1310 sayılı yasa ile değiştirilmiştir.

Devlet Tiyatroları 1993 yılı itibariyle 8 merkezde, 23 sahne, 650 sanatçı kadrosu ve 2000'e yakın personelle çalışmalarını sürdürmektedir<sup>5</sup>.

Devlet Tiyatroları 1310 sayılı yasaya göre; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı tüzel kişiliği olan bir Genel Müdürlük olarak kurulmuştur<sup>6</sup>.

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

**Genel Müdür:** Devlet Tiyatroları bir Genel Müdür tarafından yönetilir. Genel Müdür emrinde yeteri kadar genel müdür yardımcısı bulunur. Genel Müdürlük Bakanın onayı ile yurt içinde ve dışında milli ve milletlerarası festivaller ile turneler düzenleyebilir. Genel Müdürlük mali, idari ve teknik olanaklar elverdiği ölçüde Ankara'da ve ülkenin gerekli görülen yörelerinde tiyatrolar kurabilir, bunları birleştirip ya da ortadan

<sup>5</sup> MURAT KARASU, "Tiyatroda Devrim Tartışmaları", *Tiyatro Tiyatro*, Tiyatro Yapım Yayıncılık Ltd. Şti., İstanbul: 1994 (Mart), s. 37.

<sup>6</sup> Devlet Tiyatroları, 5441 ve 1310 sayılı yasalarda Milli Eğitim Bakanlığına bağlıdır. Ancak 27/5/1983 tarih ve 2833 sayılı kanunla, bu kanuna eklenen Ek madde 7 ile değiştirilerek, Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlanmıştır. Daha sonraları ise değişik: 13.3.1990 KHK-409 ile Kültür Bakanlığına bağlanmıştır.

kaldırabilir. Gereksinime göre Ankara ve İstanbul dışında Genel Müdürlüğe bağlı olarak kurulacak tiyatrolar, tercihan rejisör niteliğinde bir müdür yönetiminde kendi kadrosundaki, sanatçı, uzman, memurlar veya merkezden gönderilecek sanatçı ve uzman memurlarla çalıştırabileceği gibi düzenlenecek turnelerle de faaliyette bulunabilir<sup>7</sup>.

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

**Edebi Kurul:** Devlet Tiyatrolarında oynanacak yapıtlar, edebi kurul tarafından seçilir. Bu kurul sanat ve edebiyat alanında tanınmış üç kişi ile, genel müdür, baş rejisör, baş dramaturg ve bir sanatçıdan oluşur. Başkanını kendi üyeleri arasından seçer. Salt çoğunlukla toplanır ve bu toplantıda bulunanların salt çoğunluğu ile karar alınır. Baş dramaturgun emrinde yeteri kadar dramaturg bulunur<sup>8</sup>.

**Sanat ve Yönetim Kurulu:** Devlet Tiyatrolarının sanat, teknik ve bu yasada gösterilen işlerine bakmak üzere Edebi Kurul Başkanı, Başrejisör, sanat teknik Müdürü, Müzik İşleri Yöneticisi ve Genel Müdürün görevlendirileceği bir sanatçıdan

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

<sup>8</sup> 14.7.1970 tarihli, 1310 sayılı yasa, Madde:2

oluşan bir **Sanat ve Yönetim Kurulu** bulunmaktadır. Genel Müdür bu kurulun başkanıdır<sup>9</sup>. Ayrıca 1310 sayılı yasada Ek Madde: 5 ile; 657 sayılı kanunla değerlendirme, sınav ve ödül kurullarına verilen görevler, sanat ve yönetim kurulu tarafından yerine getirilir.

**Disiplin Kurulu:** Devlet Tiyatrolarının disiplin işlerine bakmak üzere, başrejisör, hukuk müşaviri, özlük işleri müdürü, Devlet Tiyatrosu personelinin kendi aralarından gizli oyla seçeceği bir sanatçıdan oluşan disiplin kurulu vardır. Genel Müdür veya yardımcılarında biri bu kurulun başkanıdır<sup>10</sup>.

Devlet Tiyatrolarında Genel Müdür, ilgili Bakanın teklifi üzerine, yükseköğretim kurumlarının birinden mezun, özel veya kamu kuruluşlarında veya bunların her ikisinde en az 15 yıl hizmet görmüş, sahne hayatında başarılarıyla tanınmış sanatçılar, tiyatro yazarları, eleştirmenleri, tiyatro yönetmenleri ile üniversitelerde tiyatro sanatı dalında görev yapan öğretim elemanları arasından, müşterek kararname ile, 657 sayılı Devlet Memurları kanununun değişik 59. maddesi hükmüne göre, **Başrejisör, genel müdür yardımcıları ve yabancı uzmanlar** Genel Müdürün teklifi üzerine ilgili bakan tarafından; **Edebi Kurul**'un sanat ve edebiyat alanında tanınmış **3 üyesi** ilgili Bakan tarafından ayrıca **sanatçı üyesi** ise Devlet Tiyatrosu sanatçıları arasından genel müdür tarafından; Devlet Tiyatrosu kadrosunda bulunan **diğer her çeşit görevliler** ise, Genel Müdür tarafından göreve alınırlar<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> 14.7.1970 tarihli, 1310 sayılı yasa, Madde:3

<sup>10</sup> 14.7.1970 tarihli, 1310 sayılı yasa, Madde:3

<sup>11</sup> 14.7.1970 tarihli, 1310 sayılı yasa, Madde:4

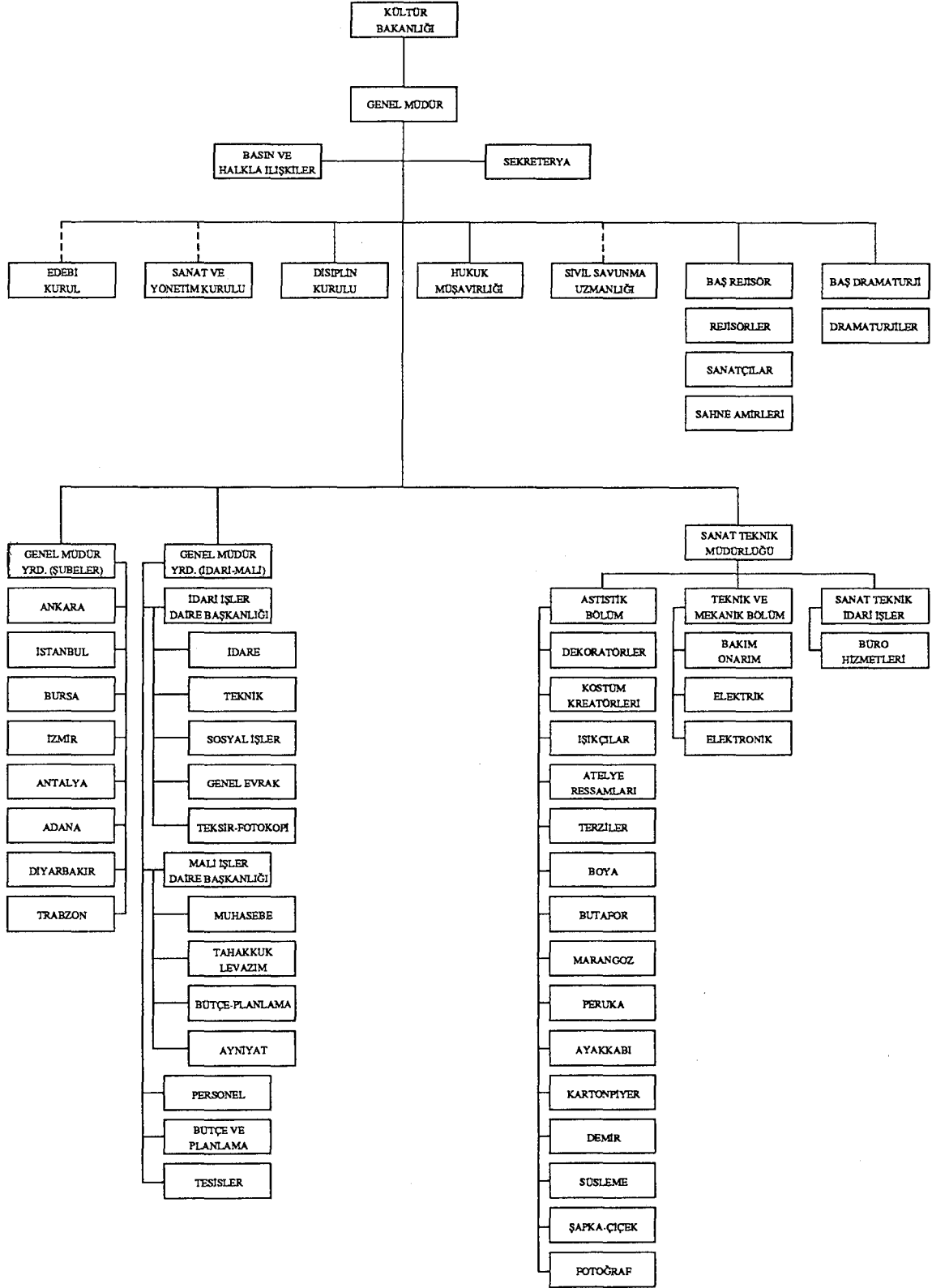
Ayrıca ilgili yasaya göre; Başrejisör, rejisörler, aktör ve aktrisler, reji asistanları, müzik işleri yöneticisi ile başkorrepetitör, tiyatro orkestrası, korusu ve balesi ile müzikli tiyatro icraatçıları, sanat teknik müdürü ve dekoratörler, kostüm kreatorleri Devlet Tiyatroları **sanatkar memurları**dırlar.

Başdramaturg ve dramaturglar, Teknik Müdür, Başrealizatör, baş ışık uzmanı, baş perukacı, korrepetitör, baş piyanisti de Devlet Tiyatroları **Uygulatici Uzman Memurları**dırlar. Kondüvitler, suflörler, atölye şefleri, makyajcılar ve perukacılar, atölye ressamaları, butaforlar, sahne ışıkçıları, sahne şef makinistleri ve makinistler, sahne marangozları, sahne demircileri, sahne terzileri, sahne kunduracıları kaşörler, sahne amirleri ve yardımcıları, sahne kostümcüleri, aksesuarcılar, sahne uzmanları ile sanat ve yönetim kurulu tarafından görevlerinin özelliği belirtilecek ihtisası bulunan elemanlar da Devlet Tiyatroları **uzman memurları** adını alırlar<sup>12</sup>.

5441 ve 1310 sayılı yasalara bağlı olarak kuruluşunu ve çalışmalarını sürdüren Devlet Tiyatroları; ayrıca 1.1.1983 tarihinde yürürlüğe giren ve ilgili bakan tarafından yürütülen “Görev ve Çalışma Yönetmeliği”ne bağlı etkinliğini sürdürmektedir. İlgili yasa ve yönetmelikler ile, Devlet Tiyatrolarının mevcut işleyişi gözönüne alınarak, örgüt şeması şu şekilde belirlenmiştir (bkz.: ŞEKİL-17).

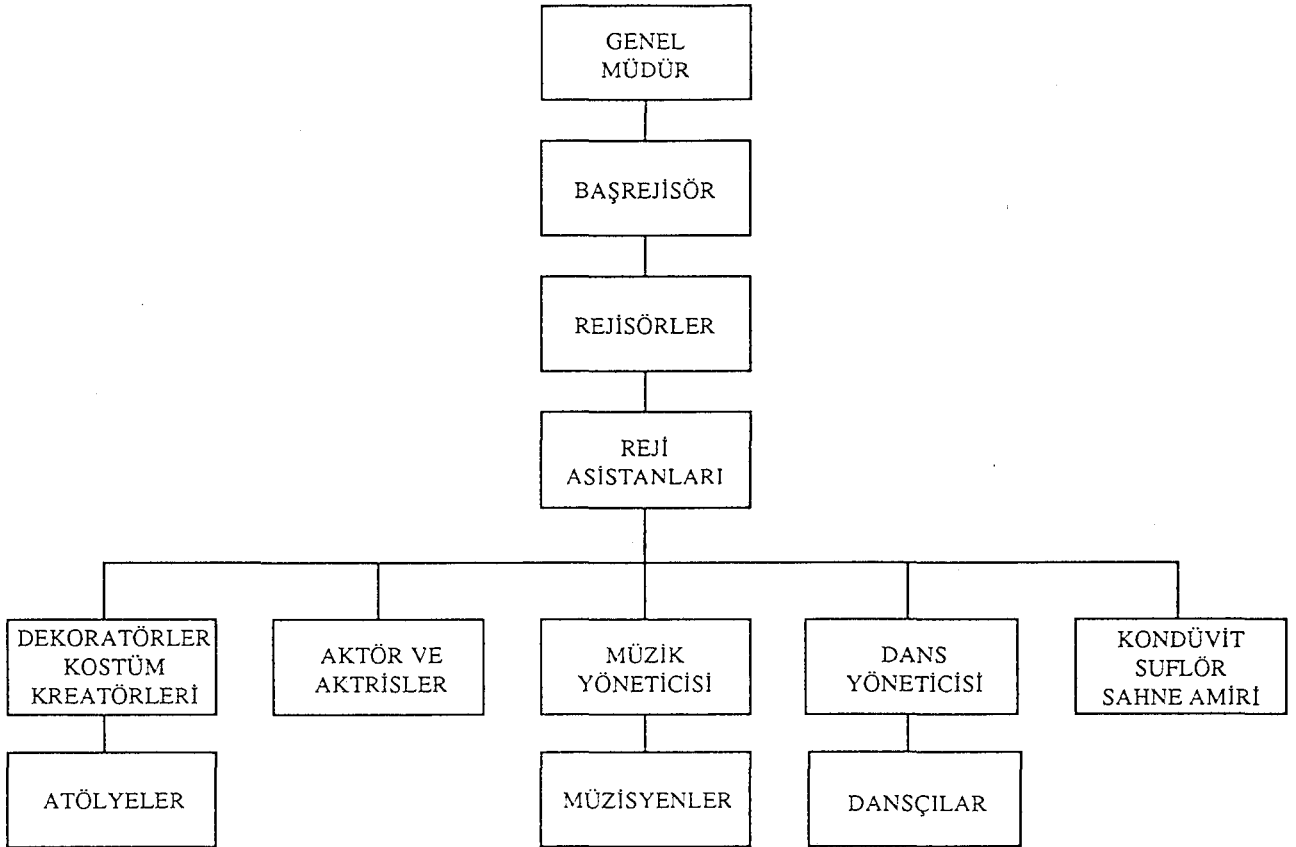
---

<sup>12</sup> 14.7.1970 tarihli, 1310 sayılı yasa, Madde:5



ŞEKİL-17: Devlet Tiyatroları Örgüt Şeması

Devlet Tiyatrolarının ŞEKİL-17’de verilen örgüt şeması, kurumu genel olarak (idari ve sanatsal bütünlük içinde) ele alma çabası içindedir. Ancak Devlet Tiyatroları özünde **sanatsal üretim** çabası içinde olan bir kuruluştur. Sanatsal üretim süreci başladığında yukarıda belirlenen şemada görülmeyen, farklı bir yönetsel-örgütsel işleyiş süreci ortaya çıkmaktadır. Örgüte, **sanat kurumu** niteliği kazandıran, **sanatsal örgüt şeması** olarak da nitelenen bu şema ŞEKİL-18’de gösterilmektedir<sup>13</sup>. Sanatsal örgüt şeması, sanatsal anlamdaki karar almayı, yetki ve sorumlulukları, emir-komuta ilişkilerini ele almaktadır.



**ŞEKİL-18: Devlet Tiyatroları Sanatsal Örgüt Şeması**

<sup>13</sup> Gerek ŞEKİL-17 ve gerekse ŞEKİL-18’de ortaya konulan idari ve sanatsal örgüt şemalarına ilişkin, görev, yetki ve sorumluluklar çalışmanın Ekler bölümünde EK-2 olarak sunulmuştur.



### c. Devlet Tiyatrolarında Sanatsal Üretim Evreleri

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

Devlet Tiyatrolarında söz konusu evreler ŞEKİL-19'da gösterilmektedir.

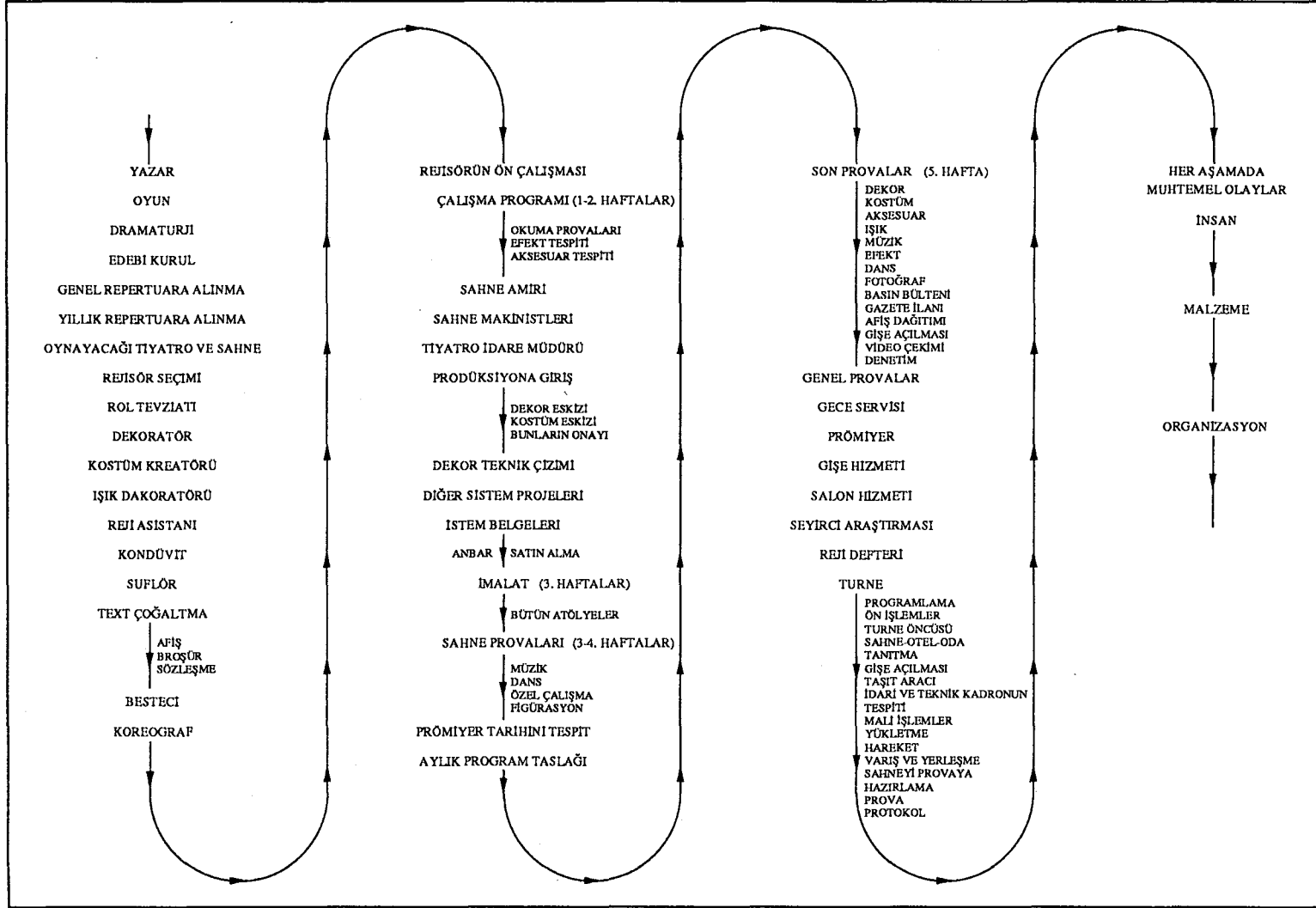
## B. İSTANBUL BELEDİYESİ ŞEHİR TİYATROLARI (İ.B.Ş.T.)

### a. Kuruluş

1914 yılında İstanbul Belediye Başkanı Cemil Topuzlu Paşa'nın bir tiyatro ve müzik okulu olarak kurduğu Darülbedayi, Şehir Tiyatroları'nın ortaya çıkmasında atılan ilk adımdır<sup>14</sup>.

Cumhuriyet'in ilanına kadar, varlığını güçlkle sürdüren Darülbedayi; 1926 yılının sonunda yeni bir düzene sokulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığında bir "Sanayi-i Nefise Müdürlüğü" ile "Encümeni"nin kurulması İstanbul Belediyesi'nin Darülbedayi konusunda atacağı adımları kolaylaştırmış yeni bir yönetmelikle

<sup>14</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.; NUTKU, s. 2511-2512.



ŞEKİL-19: Devlet Tiyatrolarında Sanatsal Üretim Evreleri

bütçe, sanatçı aylıkları ve yönetsel konular düzene sokulmuştur. 1927 yılının başında da Muhsin Ertuğrul Darülbedayi'nin başına geçmiştir.

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

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

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

İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatroları bugün 6 sahnede çalışmalarını sürdürmekte, kadrosunda 182 sanatçı ve 498 personel bulunmaktadır<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> KARASU, s. 38.

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

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

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

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

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

**Müdürlük:** Şehir Tiyatroları yönetmeliğinin 5. maddesi, idari hizmetleri ilgili yasalar uyarınca atanan bir müdür, gereği

kadar müdür yardımcısı ve memurlar eliyle yürütülmesini gerekli görmüştür.

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

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

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

- Genel Sanat Yönetmeni,
- Şehir Tiyatroları Müdürü,
- Şehir Tiyatrolarının kadrolu yönetmen ve sanatçıları arasından Genel Sanat Yönetmeninin önereceği 3 aday ara-

- sından Büyükşehir Belediye Başkanının seçeceği 1 kişiden,
- İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi üyeleri, Belediye ve Şehir Tiyatroları personeli arasından Büyükşehir Belediye Başkanınca seçilecek 2 kişiden,
  - Şehir Tiyatrolarının kadrolu yönetmen ve sanatçıları tarafından kendi aralarından seçecekleri 2 üyeden oluşur.

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

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

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

Müdürlüğünün görev yönünden bağlı bulunduğu Belediye Başkan Yardımcısıdır.

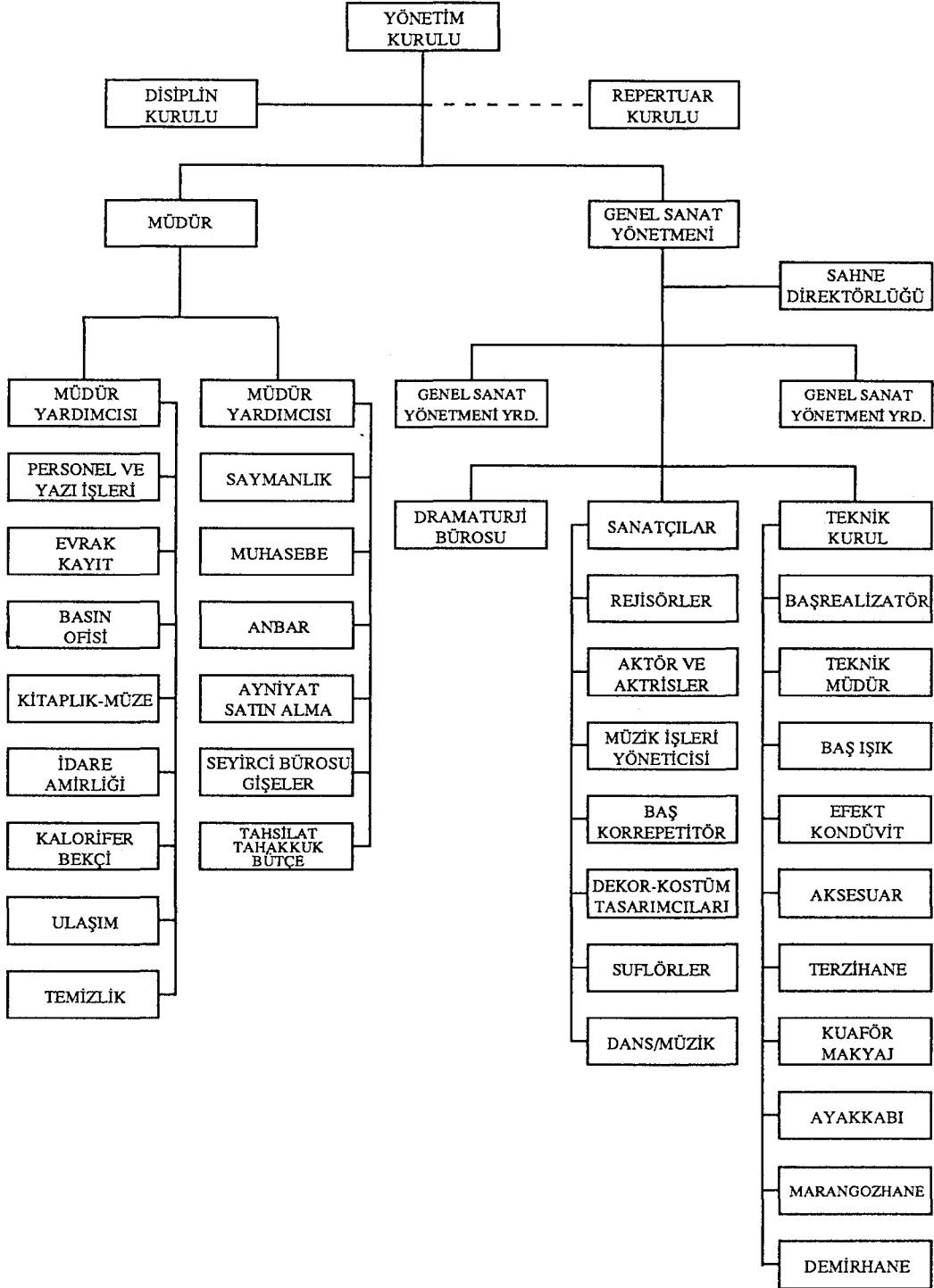
**Repertuvar Kurulu:** Yönetmeliğin 4. Maddesine göre, bir tiyatro mevsiminde sahneye konulacak oyunların seçiminde, Yönetim Kuruluna öneride bulunmakla görevlidir. Bu kurul;

- İstanbul'daki tiyatro ile ilgili tüm meslek örgütlerinin gösterecekleri birer aday arasından Büyükşehir Belediye Başkanınca seçilecek 2 üyeden,
- İstanbul'da bulunan Üniversitelerden Tiyatro anabilim/ Anasanat dalı olan Fakülte ve Konservatuvarların Dekan ve Müdürlerince önerilecek birer üye arasından Büyükşehir Belediye Başkanınca seçilecek 1 üyeden,
- Şehir Tiyatrolarının kadrolu yönetmen ve sanatçıları tarafından kendi aralarından seçecekleri 1 üyeden,
- Tiyatro yazarı, çevirmen ve araştırmacı ya da eleştirmenler arasından Belediye Başkanınca seçilecek 1 üyeden,
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür İşleri Daire Başkanından,
- Şehir Tiyatroları Genel Sanat Yönetmeninden oluşan 7 üyeli bir kuruldur.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şehir Tiyatrolarının örgütsel yapı ve işleyişi ŞEKİL-20'de gösterilmektedir<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Örgüt şemasında belirlenen birimlerin ayrıntılı görev ve yetkileri Ekler bölümünde EK-3 olarak verilmiştir.



ŞEKİL-20: Şehir Tiyatroları Örgüt Şeması



## 18. TÜRKİYE'DE AMATÖR TİYATROLAR

### A. AMATÖR TİYATROLARA YEREL BİR ÖRNEK (AKÇE)

Tiyatro sanatı, sanatçı denilen ve bu işi meslek olarak yapan insan grubu tarafından gerçekleştirilir. Profesyonel nitelikli bu insanlar, tiyatro sanatının gereklerini bilen ve yerine getiren organize olmuş meslek grubunun elemanlarıdır. Ancak tiyatronun bir halk sanatı haline gelmesinde; tiyatroyu seven, bireysel doyum ve hevese yönelik insanların çabaları da önemli yer tutar. Bu insanların yaşamlarını sürdürmelerinde tiyatro sanatı meslek olma niteliği taşımaz.

Tiyatro sanatını, bireysel doyuma yönelik olarak organize olan tiyatrolar, amatör tiyatrolar olarak adlandırılabilir.

Ödenekli ya da özel tiyatroların geçirdikleri ve karşılaştıkları tüm süreçler, aslında amatör tiyatrolar içinde geçerlidir.

Profesyonel bir tiyatrodaki bilinen tüm sanatsal, idari ve mali süreçler, değişik boyutlarıyla da olsa, amatör tiyatrolar için de geçerlidir.

Amatör tiyatrolar ödenekli tiyatrolara göre, daha sınırlı kaynaklarla çalışan, estetik bilgi ve beceri açısından yetersiz, ancak tiyatronun önemini ve sevgisini içinde duyumsayan topluluklardır.

Amatör tiyatrolar genellikle kurum ve kuruluşların desteği ile çabalarını sürdüren, dernek ya da klüp niteliğinde örgütlenen gönüllü kuruluşlardır.

Bu tür örgütlerin çalışmaları da dernek ya da klübün tüzük ya da yönetmeliklerinde ortaya konmuştur. Buna örgütsel bir örnek olarak Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Kültürel Çalışmalar ve Çevre Eğitim Enstitüsü'nün (AKÇE) Tiyatro Kulübü verilebilir. AKÇE Tiyatro Kulübünün kuruluş gerekçesi şu şekilde açıklanmaktadır<sup>17</sup>.

“Çevre eğitim işleri, Türk Yüksek Öğrenim yaşamına Akademimizin getirdiği, ileri bir toplumsal sorumluluk anlayışının eseri olmuştur. Kuşkusuz bu işlerin temel taşlarından biri de tiyatro meydana getirmiştir. Ancak nasıl bir tiyatro? Yediden yetmişe halkın tümün kesimlerini kavrayan, tiyatronun eğitim ve bilinçlenme boyutunu onlara ulaştıran “Amatör” ruhla dolu, ancak “Profesyonel” ciddiyetle çalışan bir tiyatro. İşte AKÇE ve

---

<sup>17</sup> AKÇE Merkez ve Kulüp Yönetmelikleri, Eskişehir: 1975, s. 1.

onun gözbebeği TIYATRO KULÜBÜ böyle düşünce ve davranış temelinden doğmuştur.”

1975 yılından bu yana AKÇE Tiyatro Kulübü adıyla çalışmalarını sürdüren topluluk, özellikle “çocuk tiyatroları” alanında önemli başarılarla ulaşmıştır.<sup>18</sup>

Çalışmalarını bugünde sürdüren AKÇE, Anadolu Üniversitesi bünyesindeki tam kuruluşlu bir tiyatro salonundan ve Üniversitenin dekor, giysi ve demir atölyelerinden yararlanmakta, yapım giderlerinin karşılanmasında da mali ve idari destek sağlanmaktadır.

Kulüp yönetmeliğinin 2. Maddesinde amaç, tiyatro sanatı, kültürü ve eğitimi alanına giren konularda araştırmalar yapmak, sorunlarını yayımlamak, bu alanda kuramsal ve uygulamalı çalışmalarını yönetmektir<sup>19</sup>.

Ayrıca söz konusu yönetmeliğin 3. Maddesi belirlenen amaca ulaşmak, gerekli çabaları ortaya koymaktadır. Bu çabaların bazıları şu şekilde özetlenebilir<sup>20</sup>:

- Öğrencilerin ve çevrenin, tiyatro kültürü doğrultusundaki gelişmelerini sağlayıcı, yaratıcı çalışmalarını düzenlemek, yürütmek ve desteklemek.

<sup>18</sup> TEKİN ÖZERTEM, *Türkiye’de Çocuk Tiyatrosu*, Kültür Bakanlığı Yayınları No: 338, Ankara: 1992, s. 163-164.

<sup>19</sup> AKÇE Merkez ve Kulüp Yönetmelikleri, s. 3.

<sup>20</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz: AKÇE Merkez ve Kulüp Yönetmelikleri, Madde:3. Ayrıca yönetmeliğin ilgili maddeleri EK-4’tedir.

- Tiyatro sanatının yayılması ve gelişmesine yönelik tüm olanakları öğrencilere, sanatçılara ve çevreye sunmak.
- Kuramsal nitelikli çalışmalarını desteklemek.

## B. ÖRGÜT YAPISI: KURULLAR, ÖRGÜT ŞEMASI

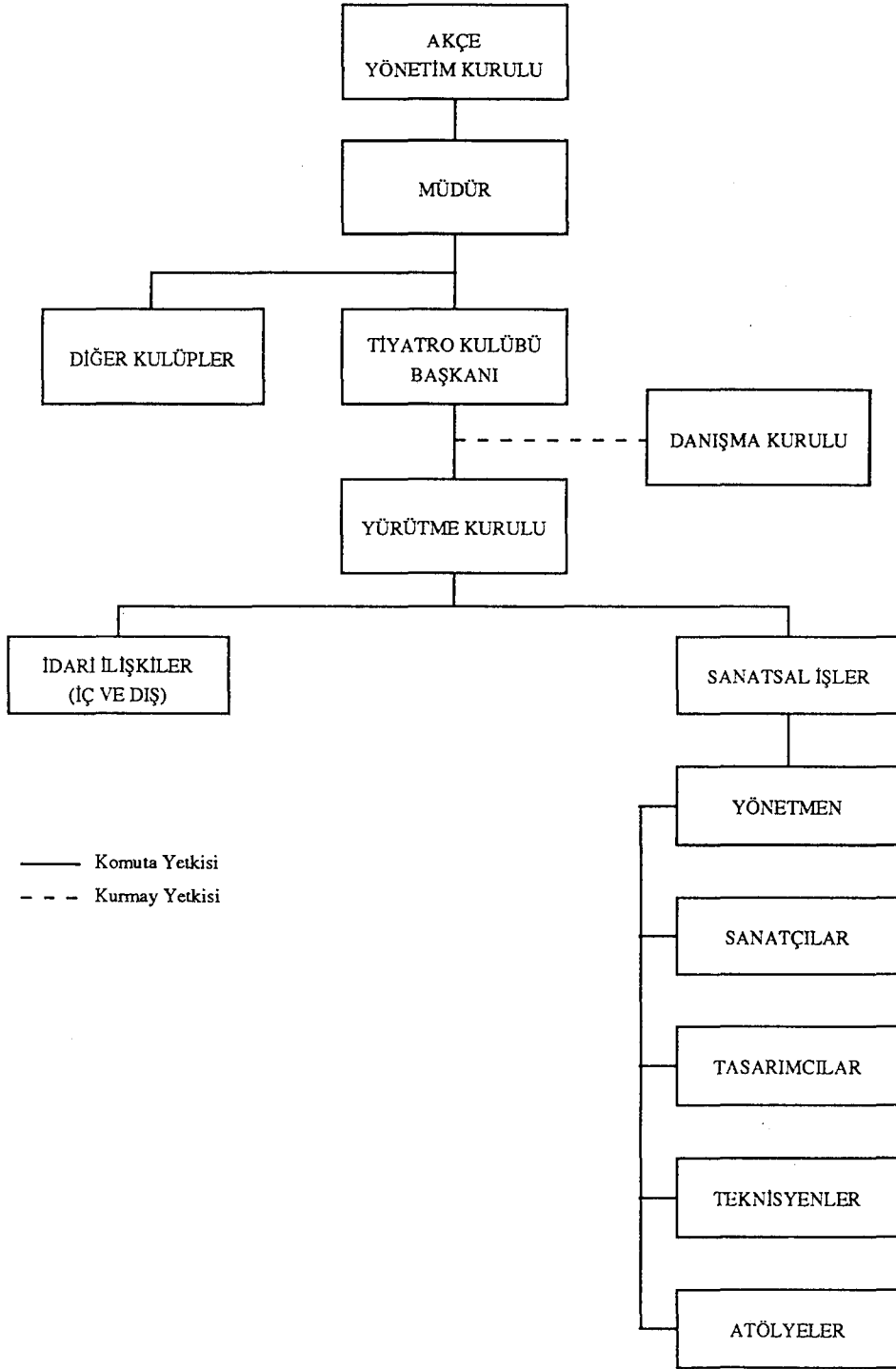
Söz konusu yönetmeliğin 5. Maddesinde kurullar şu şekilde saptanmış ve görevleri belirtilmiştir<sup>21</sup>.

- Başkan,
- Yürütme Kurulları
- Üniteler ve Kulüpler
- Danışma Kurulu

AKÇE Tiyatro Kulübünün örgüt şeması gerek yönetmelik esaslarına ve uygulamadaki duruma göre şu şekilde ortaya konulabilir.

---

<sup>21</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: AKÇE Merkez ve Kulüp Yönetmelikleri, Madde: 5, Madde: 15.



ŞEKİL-21: AKÇE Tiyatro Kulübü Örgüt Şeması

## 19.TÜRKİYE'DE ÖZEL TİYATROLAR

### A. ÖZEL TİYATROLARA YEREL BİR ÖRNEK (ETK)

Türkiye'de sanatsal üretimi hedefleyen tiyatro türlerinden bir diğeri de özel tiyatrolardır. Özel tiyatrolar, devlet ya da belirli bir kamu kurumuna bağlı olmayan, özel kişilerce kurulmuş profesyonel tiyatrolardır<sup>22</sup>.

Tiyatro sanatı, her ne kadar sanatsal beğeniye dayalı olsa da, ekonominin kar ve zarara dayalı işleyişi ile yakından ilişkilidirler<sup>23</sup>.

Bu nedenle ticari tiyatro olarakta değerlendirilebilen özel tiyatroların ve yapımcılarının başarısı, potansiyel tüketicinin (seyircinin) arzularının dikkate alınmasına bağlıdır<sup>24</sup>.

---

19 AZİZ ÇALIŞLAR, *Gerçekçi Tiyatro Sözlüğü*, Kültür Yayınevi, İstanbul: 1978, s. 239.

<sup>23</sup> STEPHAN LANGLEY, *Theatre Management in America: Principle and Practice*, Drama Book Specialists/Publishers, New York: 1974, s. 10.

<sup>24</sup> A.g.k.

Özel tiyatrolarda ortaya konulan sanatsal üretimin kalitesi iyi ya da kötü olabilir. Ancak önemli olan seyircinin beğenisi-  
dir. Sadece tüketicinin yeterli sayıda olması önemlidir. Tiyatro  
işletmeleri, temelde kar amacı ile kurulduğu için, seyirci sayı-  
sını istenilen düzeyde tutmak, amacı etkileyen en önemli öğedir.

Özel tiyatrolarda söz konusu olan sanatsal üretimi oluşturan öğelerle fazla ilgilenilmez. Önemli olan seyirci topluluğunun beğenisi-  
dir. Ancak bu öğeler tiyatro işletmesinin kar amacını etkiliyorsa yapımcıyı da ilgilendirir<sup>25</sup>.

Ticari nitelikli özel tiyatrolar, sınırlı kaynaklara ulaşabilme ve en az maliyetle sanatsal üretimi gerçekleştirme kaygıları nedeni ile ürün geliştirme olayına en az para ve zaman harcarlar<sup>26</sup>.

Özel tiyatroların diğer bir özelliği de, temelde kendi yörelerine sanatsal nitelikli bir hizmet götürmeyi hedeflemeleridir. Özel tiyatrolar; içinde buldukları toplumsal, ekonomik ve kültürel çevrenin sınırlılıklarını ve etkisini en yaygın şekilde hissedilen topluluklardır.

Eskişehir Tiyatroları Kumpanyası (ETK) Ağustos 1994 yılında limited şirket olarak kurulmuş bir özel tiyatrodur<sup>27</sup>. Birincil amacı, Eskişehir'de 60'lı yıllarda varolan ve 100 bini aşkın seyirciye ulaşan tiyatro hareketini tekrar canlandırmak, bura-

<sup>25</sup> A.g.k.

<sup>26</sup> A.g.k.

<sup>27</sup> Bu konudaki bilgiler ETK Danışma Kurulu Yöneticileriyle Ocak 1995 tarihinde yapılan görüşme ile toplanmıştır.

dan çıkışla bütün Türkiye'ye ulaşmaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılacak etkinlikler şu başlıklarda toplanabilir:

- Tiyatro oyunları sergilemek,
- Tiyatro dergisi çıkarmak,
- ETK kültür ve sanat merkezi bünyesinde, eğitim çalışmaları yapmak,
- Söyleşi, konferans vb. düzenlemek,
- Halka açık bir kitaplık oluşturmak,
- Video gösterimleri yapmak,
- Dinlenme salonunda canlı müzik ve şiir dinletileri düzenlemek.

ETK, ayrıca diğer illerden oyun, sergi, konser vb. organizasyonları Eskişehir'e getirerek, bir kültürel devingenliliği ve sürekliliği amaçlamaktadır. Ayrıca çocuk tiyatrosu alanındaki çalışmalarını da sürdürmektedir. Şu anda çalışmalarını Eskişehir Ticaret Odası tiyatro salonunda sürdürmekte, çocuk tiyatrosuna yönelik çalışmalarını da ayrı bir sinema salonunda yürütmektedir.

ETK, ayrıca şehrin merkezinde kiralamış olduğu mekanda müzik, resim, fotoğrafçılık vb. sanat dallarında kurs ve eğitim çalışmalarını sürdürmektedir.

ETK'nın sanatçı kadrosu tümü Anadolu Üniversitesi Devlet Konservatuvarı Tiyatro Oyunculuğu Bölümü mezunu 13 kişiden oluşmaktadır.



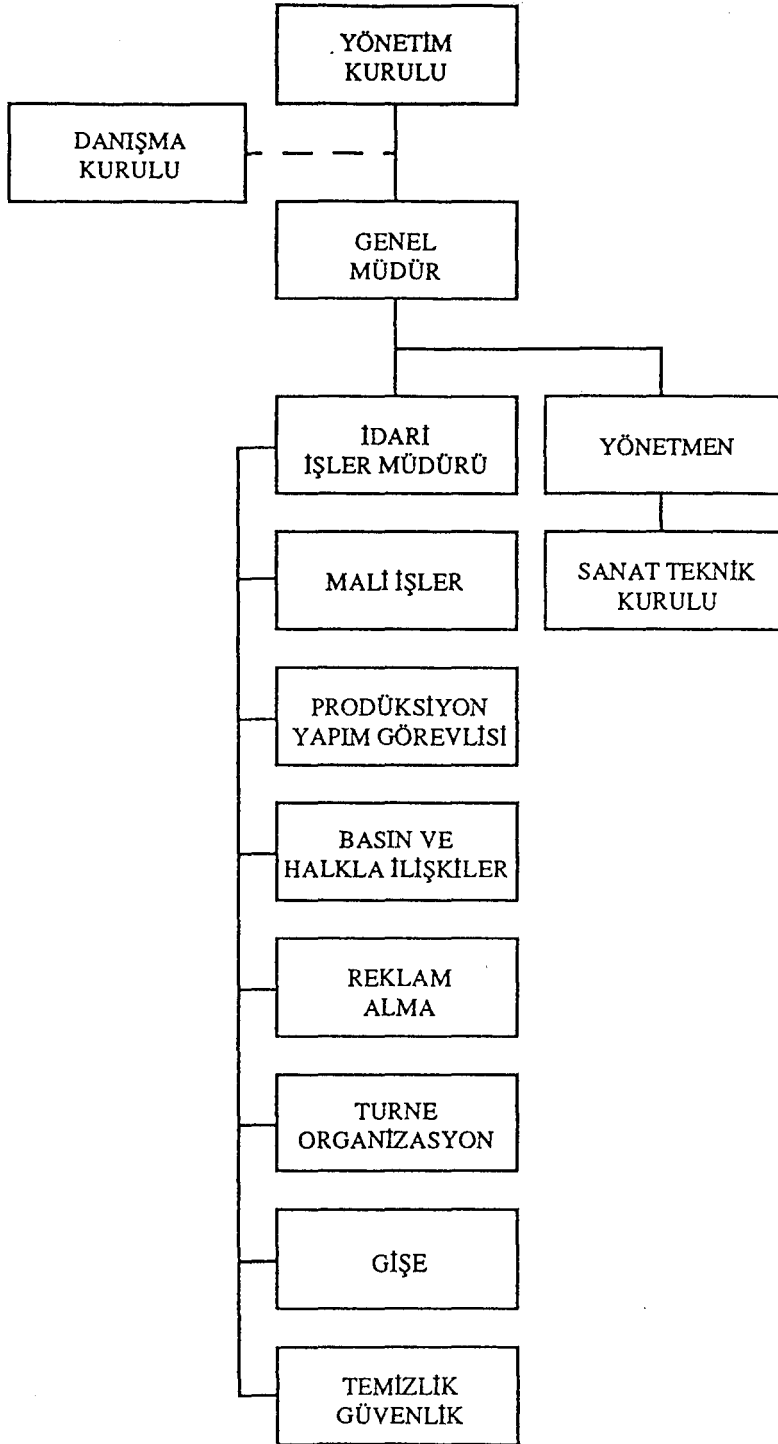
## B. ÖRGÜT YAPISI: ÜST YÖNETİM, KURULLAR, GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR, ÖRGÜT ŞEMASI

ETK'nın yeni kurulmuş bir özel tiyatro olması nedeni ile insan, teknoloji ve bilgi konusunda kaynak sıkıntısı içinde çalışmalarını sürdürmektedir. Özellikle mali nitelikli kaynak sıkıntısı, ETK'nın çalışmalarındaki en önemli sınırlılıktır. ETK, varolan sanatçı ve idari kadrosu ve donanımıyla küçük ölçekli bir aile şirketi olarak nitelenebilir.

Bir tiyatro işletmesinin gerçekleştirmesi gereken idari ve sanatsal nitelikli işler varolan sanatçı kadrosu tarafından yerine getirmekte, bu nedenle de en az maliyet amacıyla hareket edilmektedir. Doğal olarakta sanatçı nitelikli insanlar, idari görevleri üstlenmek zorunda kalmaktadırlar. ETK'nın örgüt şeması ŞEKİL-22'de gösterilmektedir.

ETK organizasyon şemasında yer alan orunlar (mevkiler) ve görev tanımları şöyle saptanmıştır.

**Yönetim Kurulu:** Eskişehir Tiyatora Kumpanyası bünyesindeki sanatçılar ile idare müdüründen oluşmaktadır. ETK'nın genel yönetsel ve sanatsal amaçlarını, hedeflerini belirler. Ayrıca Danışma Kurulu tarafından önerilen oyunları değerlendirir. Oyunu seçer, yönetmeni belirler. Aynı zamanda Genel Kurul niteliğindedir.



ŞEKİL-22: Eskişehir Tiyatro Kumpanyası Örgüt Şeması

**Danışma Kurulu:** Konusunda isim yapmış 3 öğretim üyesinden oluşmaktadır. ETK'nın sanatsal nitelikli çalışmalarında Yönetim Kuruluna danışmanlık yapar. Oyun seçimi ve rol dağıtımına ilişkin önerilerde bulunur.

**Genel Müdür:** ETK'nı temsil eder. İdari ve sanatsal nitelikli işlerle ilgili politikaları saptar. Yürütme (yönelme) yetkisini taşır. Yönetim Kurulunun aldığı kararları yürütmek ve uygulamakla görevlidir. Yönetim Kuruluna karşı sorumludur.

**Sanat Teknik Kurulu:** Seçilen oyuna ilişkin dekor, kostüm, ışık, ses, makyaj vb. tasarımları yapar ve gerçekleştirir. Hem oyunun yönetmenine hem de Genel Müdüre karşı sorumludur.

## 20. TÜRKİYE'DE TİYATROLARIN GELİŞME BOYUTLARI VE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR İLE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

### A. TÜRK TİYATROSUNUN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

Genel olarak Türk Tiyatro Sanatı ve işletmeciliği, birbirinden ayrılamaz. Türk Tiyatrosunun sanat ve bilim olarak, toplumsal yaşamdan kaynaklanan sorunları, doğal olarak tiyatro işletmeciliğine de yansımaktadır.

Az gelişmişlik sürecini aşmaya çalışan Türkiye'de, tiyatronun temel sorunları, kültür ve eğitim alanlarından bağımsız değildir. Ayrıca ödenekli tiyatroların yapılaşma ve yaygınlaşma sorunları, özel tiyatroların finansman ve yatırım sorunları, belli başlı sorunlardır<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> YÜCEL ERTEN, "1. Uluslararası Mersin Semineri TOBAV Çalışma Grubu Bildirisi", 1. Mersin Uluslararası Tiyatro Yönetimi ve İşletmecilik.Sorunları Semineri, TOBAV, Ankara: 1992, s. 24.

1936 yılından bu yana sürdürülmesine karşın, tiyatro eğitimi planlamadan yoksun yürütülmüş, donanımlı insan ve sanatçı yetiştirmede, özellikle eğitici-öğreticilerin yetiştirilmesinde gereken önem verilmemiştir.

En iyimser bakışla Türkiye’de ödenekli ve ödeneksiz yaklaşık 50 sahnede perde açılmaktadır. Bu rakam Türkiye nüfusuna oranlandığında yaklaşık 1 milyon kişiye bir sahne düşmektedir. Ankara, İstanbul, İzmir dışındaki iller tiyatro açısından çok etkisizdirler<sup>29</sup>.

1989-1990 döneminde D.T. ayrılan bütçenin 75 milyar olduğunu, gerek yerleşik, gerekse turnelerle 1.039.000 seyirciye ulaşılabilirdiğini, bu rakamlardan hareketle de koltuk başına 86.000 T.L’lık bir maliyet söz konusu olmaktadır. Bu ise, söz konusu maliyetin 50 milyondan fazla tiyatroya gidemeyen insan tarafından karşılanması demektir. Bu durum ise adil bir nitelik taşımaz<sup>30</sup>.

İstanbul’da Belediyenin, Ankara’da da devletin öncülüğünde kurulan iki büyük ödenekli tiyatro, yapılaşmasındaki tutarsızlık, yaygınlaşmasındaki plansız sonucu, bir kısır döngünün içinde çabalar durumdadır. İlkesizlik ve Merkezci anlayışın yoğunluğu, tiyatroları günü kurtarmaya çalışan tık nefes kurumlar haline dönüştürmüştür<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> A.g.k., s. 24.

<sup>30</sup> s. 12.

<sup>31</sup> s. 24.

Özel tiyatrolarda destek yokluğu, alt yapı eksikliği, tiyatroları, mali sorunlar, siyasal baskılar ve estetik kaygusuzluk sonucu **piyasa** denilen deryada bir görünüp bir kaybolan, çoğu zaman da batıp giden **ekmek tekneleri** görünümüne sokmuştur<sup>32</sup>.

Amatör tiyatrolar, toplumdan ve devletten ancak amatör bir ilgi gördükleri için, amatör olmanın bile gereklerini yerine getirememektedirler. Bugün Türk Tiyatrosunda, çalışan sanatçının, oynanan oyunların, sahne ve koltuk sayılarının ve diğer her türlü envanter bilgileri hakkında bir bilgi yoktur<sup>33</sup>.

#### a. Devlet Tiyatrolarının Sorunları

Devlet Tiyatroları gerek dayandığı yasal düzenlemeler, gerek yönetim biçimi ve işletme anlayışı, gerekse nitelik yönünden uğradığı kayıplarla, bir tıkanma noktasına gelmiştir.

Devlet Tiyatroları hala 1949 yılında çıkartılan belki o günün koşullarına göre ileri ama geçen zaman içinde büyük ölçüde yetersiz kalmış bir yasa ile yönetilmektedir. Bu yasada sonradan yapılan bir değişiklikle, ilkesiz ve plansız bir yayılma ve büyüme politikasının izlenmesi sonucu, bazı kadro şişkinlikleri oluşmuştur<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> A.g.k., s. 24.

<sup>33</sup> A.g.k.

<sup>34</sup> A.g.k.

1949 yılı koşullarındaki anlayış tüm yetki ve sorumluluğu merkezdeki yönetime uygulamada ise neredeyse tek yöneticiye bırakmış; tek kişi yönetimi, giderek yaygınlaşan, kadro ve iş hacmi bakımından büyüyen Devlet Tiyatrolarının işleyişinde yetersizliklere neden olmuştur. Tek kişi ya da birkaç kişi, ülke düzeyinde yaygınlaşmış bir organizasyonu repertuarından rol dağıtımına, yakacak kömüründen yazışmalara, kullanılacak kırtasiyeye kadar düşünmek zorunda kalmıştır<sup>35</sup>.

Tek kişinin kararıyla ya da zaman zaman imza atma bürokrasisinden öteye gitmeyen bir edebi kurul'un saptaması sonucu, yurt genelinde oluşan repertuar; tek renkli ve tek sesli hale gelme tehlikesini her zaman taşımıştır<sup>36</sup>.

Sanatçıların ve çalışanların sadece verilen görevleri yerine getiren **memur sanatçılara** dönüştüğü, iş dinamiklerini yitirdiği ortadadır<sup>37</sup>. Bütün bunların sonucunda ise, yaratıcı katılım ve grup dinamiği pörsümüş, toplumun isteklerine ve çağdaş sanat gereklerine yanıt verebildiği tartışmalı olan bir tiyatro yapma biçimi ortaya çıkmıştır.

Tiyatro imeceyle gerçekleştirilen bir karmaşık sanattır. Söz konusu yasaların 5. maddesi, tiyatrodaki sözleşme ile çalışanları **sanatkar memur, uygulatıcı uzman memur ve uzman memur** diye tanımlayarak, üç sınıfa bölmüştür. Buna 657 sayılı Personel Yasasının getirdiği sınıfları da eklersek Devlet Tiyat-

<sup>35</sup> A.g.k., s. 27.

<sup>36</sup> A.g.k.

<sup>37</sup> A.g.k.

rosu çatısı altında çalışanların moral ve ekonomik bütünlüğünü olumsuz etkilemektedir<sup>38</sup>. Ayrıca özleşme sisteminin getirdiği güvensizlik ortamı Devlet Tiyatroları çalışanlarını olumsuz etkilemektedir.

Devlet Tiyatrolarında Edebi Kurul uygulaması, bir yılda oynayan oyun sayısının çok fazla olması nedeniyle gereksinimi karşılayamamaktadır. Edebi Kurul'a destek olarak dramaturgi sisteminin çok yönlü olarak işlerliğe konması gerekmektedir.

Devlet Tiyatroları sahnelerinin ses ve ışık donanımları yıpranmış ve yetersiz durumdadır; Devlet Tiyatrolarında gereksinimi karşılayacak bir arşiv sistemi yoktur<sup>39</sup>. Devlet Tiyatrolarında bir oyunu oynamak için Edebi Kurul'un izni ve oynanabilir kararı gerekmektedir. Bu ise Devlet Tiyatrolarının hareketini sınırlamaktadır.

### b. İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatrolarının Sorunları

İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatroları, Darülbedayi-i'den bu yana Türk Tiyatro yaşamına yaklaşık 80 yıldan beri hizmet veren Türk Tiyatrosuna, bilimsel, sanatsal ve kurumsal olarak öncülük eden bir kuruluştur. Gelişim süreci boyunca organizasyon

<sup>38</sup> TAHSİN KONUR, *Devlet Tiyatro İlişkisinde Bellibaşlı Sistemler*, Cilt: I, Devlet Tiyatroları İç Eğitim Dizisi No: A-9, Ankara: 1984, s. 33.

<sup>39</sup> A.g.k.



olarak İstanbul Belediyesi'nin etkisini sürekli bünyesinde hissetmiştir. Gerek yerel seçimlerde değişen belediye başkanları ve gerekse belediye başkanlarının atadığı kişiler, Şehir Tiyatrolarının yönetiminde ve organizasyon yapısında etkili ve belirleyici olabilmektedir. Devletin merkezîyetçi niteliği, kendisini Şehir Tiyatrolarında da hissettirmektedir.

Şehir Tiyatroları hem sanatsal hem idari personeli bünyesinde bulundurmakta ve söz konusu sanatsal üretim bu iki işgören grubunun ortak çabalarıyla gerçekleşmektedir. Ancak, varolan organizasyon yapısı içinde Genel Sanat Yönetmenliği ile Müdürlük arasında koordinasyon sorunları yaşanabilmektedir. Tüm mali ve idari etkinliklerden sorumlu olan Müdürlük ile sanatsal işlerden sorumlu Genel Sanat Yönetmenliği arasında bir denge ve otorite-hiyerarşi sorunu kendisini her türlü kademe hissettirmektedir.

Türkiye'nin tiyatro yaşamının ötesinde, kültür yaşamında önemli bir rol oynayan Şehir Tiyatroları'nın kendine özgü bir yasası dahi bulunmamaktadır.

Şehir Tiyatrolarında oynanan oyunların gereksinimlerini karşılamada varolan atölyeler yetersiz kalmaktadır. Ayrıca eldeki teknik donanım, aşınma, teknik yetersizlikler gibi sorunlarla karşı karşıyadır.

Şehir Tiyatrolarında çalışan sanatçı, uzman, teknik ve idari nitelikli personele uygulanan ücret politikaları ve çalışma koşulları sorunlar yaratabilmektedir. Bu durum ise, işgören morali üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır.

Şehir Tiyatrolarının repertuvar kurulu, hantal bir nitelik taşımakta ve çağdaş tiyatroların belkemiği olan dramaturgi kurulu ise, sadece raportör bir kurul niteliği taşımaktadır.

### c. Amatör Tiyatroların Sorunları

Gerek ödenekli tiyatroların sınırlı yörelerde çalışmalarına gerekse özel tiyatroların kurulmasındaki mali zorluklara karşın Türkiye’de amatör tiyatrolar, tiyatro sanatının popülerleşmesi ve yaygınlaşması konusunda çok önemli görevler üstlenmiş durumdadır. Ancak bu tiyatroların genellikle bir dernek ya da kulüp bünyesinde çalışmalarını sürdürmeleri, bu örgütlerin işleyişindeki sorunların, tiyatro çalışmalarına da yansımalarına neden olmaktadır. Özellikle derneklerin gönüllü kuruluşlar olması ve yaşamlarını üyelerinin aidatlarıyla sürdürmeye çalışmaları, özellikle ticari nitelikli çalışmalarda bulunamamaları, mali kaynak yaratma ve kullanma açısından büyük sorunlar yaratmaktadır. Bu durumda da sanatsal çalışmalara ayırabilecekleri kaynaklar sınırlı kalmaktadır.

Bu nedenle dernekler, içinde yaşadıkları toplumsal yapıda belirleyici olan siyasal, ekonomik, kültürel vb. ilişkilerin, sınırlılıklarını bünyelerinde taşımaktadırlar.

Ayrıca dernek yöneticiliği konusundaki eğitimsizlik ve uzman yönetici noksanlıklarında, dernek yönetiminde ve dolaylı olarak tiyatro çalışmalarında da örgütsel işleyişten kaynaklanan bürokratik-yapısal sorunlar yaratmaktadır.

#### d. Özel Tiyatroların Sorunları

Özel tiyatro işletmeleri, kendine özgü kuralları olan bir kültür sektörü içinde yer alan organizasyonlardır. **Sanatsal nitelikli meta** üretimini amaçlayan bu sektör kamu (ödenekli), özel (ticari) ve amatör nitelikli örgütlerden oluşmaktadır.

Özel tiyatro işletmeleri doğal olarak içinde bulunduğu toplumun ve ilgili sektörün ekonomik yapısından etkilenir. Büyük ölçekli, devlet destekli ödenekli tiyatrolarla, aynı sektör içinde rekabet etme zorunluluğu, en temel güçlüklerden birisidir. Bu nedenle de devlet desteğinin özel tiyatro işletmelerinin sürekliliğinde özel bir önemi ve yeri vardır. Özel tiyatro işletmelerinin genel sektörel sorunlarının yanısıra kendi yönetsel işleyişlerinden kaynaklanan sorunları şunlardır:

- Özel tiyatrolar en temelde bir **mekan** (salon) sorunuyla karşı karşıyadırlar. Özel tiyatroların hemen hemen tamamı kiracı niteliği taşırlar. Kendi salonunun sahibi olan tiyatro sayısı yok denecek kadar azdır.

- Bir salona sahip olan tiyatro işletmelerinin de **fizik ve teknik donanımları**, bu sanatı gereğince yerine getirebilecekleri niteliklerden uzaktır. Mekan sorununun çözümünde özellikle yerel yönetimlerden yeterli ilgi beklenmektedir.

- Özel tiyatro işletmelerinin kira giderleriyle birlikte en önemli yaşamsal gideri olan reklam harcamaları, tiyatro bütçelerinde çok önemli bir gider kalemi niteliğindedir.

- Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar tiyatro işletmelerinin gerçekçi bütçe planlamasını engellemektedir.

- Özel tiyatro işletmelerinde, bir uzmanlık alanı olarak nitelenebilen tiyatro işletmeciliği konusunda yetişmiş insan gücü eksikliği, birçok tiyatro işletmesinin daha farkında bile olmadığı bir sorundur.

- Tiyatro sanatının yerine getirilmesinde birinci derecede önemli olan yetişmiş insan gücü (sanatçı) konusunda, özel tiyatrolar zorluklar içindedirler. Sanatçı niteliğindeki insanlar seçeneklerini ödenekli tiyatrolar lehinde kullanmaktadırlar. Böylesi bir durum ise, özel tiyatroların nitelikli üretim yapmasını sınırlamaktadır.

## B. ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Türkiye’de tiyatroların çeşitliliğine karşın, karşılaştıkları sorunların benzerliği ortadadır. Gelişmiş birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’deki tiyatroların sorunlarının çözümünde de temelde, bu tiyatroların desteklenmesi sorunu yatmaktadır.

### a. Bağımsız Kurumlar Aracılığı İle Destekleme

Tiyatro işletmeleri, içinde buldukları toplumsal-kültürel sistemlere bağlı olarak devlet, yerel yönetimler ya da bağımsız bazı kuruluşlar tarafından desteklenirler. Bunun yanısıra, kamu dışındaki bazı kurum ve kuruluşlarda tiyatro işletmelerini des-

telemektedirler. Özellikle banka, vakıf, dernek türü bağımsız kuruluşlar, tiyatro işletmelerine doğrudan destek verebilmektedirler.

Türkiye’de tiyatro işletmelerine yapılan devlet desteği, yani ödenekle destekleme çok yaygın olarak uygulanmaktadır. Ancak bu desteğin hangi ölçütler ışığında yapıldığı konusu tartışmalara neden olmaktadır.

Bazı tiyatro işletmeleri ise devlet desteğini kökten reddetmekte ve bu desteğin tiyatroları bağımlı kıldığını öne sürmektedirler. Bu nedenle devlet dışında bağımsız bir gücün tiyatroları desteklemesi gerekliliğini savunmaktadırlar.

Gelişmiş ülkelerde tiyatro işletmelerini destekleyecek özel örgütler kurulmuştur. Örneğin; İngiltere’de “Arts Council” (Sanat Konseyi), ülkenin sanat yaşamı ile ilgili çeşitli sorumlulukları üstlenmiş bağımsız bir kuruluştur. Hükümete bağımlı değildir, politik yanı yoktur. Art Council’in izleyeceği politikalarda, sanatların nitelik kazanmaları, tüm ülkeye yayılmaları ve yeterli biçimde barınak altına alınmaları ve bir çatı altına toplanmaları amaçlanmıştır<sup>40</sup>.

Arts Council’in diğer Avrupa ülkelerindeki Kültür ve Eğitim Bakanlıklarına eşdeğer bir konumu yoktur. Kurum başkanı tüm resmi toplantılara başkanlık etmekle beraber, sanat politi-

<sup>40</sup> TAHSİN KONUR, *Devlet Tiyatro İlişkisinde Bellibaşlı Sistemler*, Cilt: III, Devlet Tiyatroları İç Eğitim Dizisi No: A-11, Ankara: 1985, s. 39.

kasını saptama yetkisi bulunmamaktadır. Arts Council'de müzik, tiyatro, şiir ve görsel sanat politikaları, ilgili bağımsız kuruluşlarında saptanır<sup>41</sup>. Arts Council'in önerisiyle ve parlamentonun onayıyla her yıl ödenek alan kuruluşlar arasında opera, bale, müzik toplulukları, tiyatrolar, sanat şenlikleri, sanat merkezleri vb. bulunmaktadır. Günümüzde Arts Council kuruluşları her tür etkinliklerinde ve yönetsel işlerinde bağımsız kılmayı amaçlamıştır<sup>42</sup>.

Arts Council bir sözleşmeyle, tiyatroların kamu yardımı alabilmeleri için gerekli koşulları, özenle tanımlamıştır. Bu koşullar ise şu şekilde özetlenebilir:<sup>43</sup>

- **Sanatsal amacın ciddiliği** açıkça kanıtlanmalıdır.
- Tüm oyun dağarında ve yardımların her birinde **yüksek bir sanat düzeyi** tutturulmalıdır.
- Tiyatro **yetkin bir biçimde** yönetilmelidir.
- İşletmecilik kara yönelik bir anlayışla yürütülmemelidir. Eğer kara geçilmişse, bu kaynak yeniden tiyatro ve yapımlarla ilgili yatırımlara dönüştürülmelidir .

Arts Council, ulusal sanat yaşamının sistemli bir biçimde tüm ülkeye yayılması yönünde bir politika izlemektedir. Bu amaca ulaşmak için de büyük kentlerdeki sanat merkezlerinin yanısıra, taşra repertuvar tiyatrolarına da öncelik verilmesi hedeflenmiştir.

---

<sup>41</sup> A.g.k., s. 40.

<sup>42</sup> A.g.k.

<sup>43</sup> s.41

## b. Vakıflar Aracılığı İle Destekleme

Avrupa geleneğinde devletin genellikle doğrudan ya da eyalet ve yerel yönetimler aracılığıyla yaptığı sanat ve tiyatro koruyuculuğu, Amerika Birleşik Devletlerinde vakıflar aracılığı ile gerçekleşmektedir. Vakıfların bu tür etkinliklere girmelerinin temel nedeni, kendilerine vergi konusunda bağışıklığın sağlanmış olmasıdır. Başka deyişle, kamu gelirlerinin bir bölümü dolaylı yoldan da olsa vakıflar aracılığıyla sanat etkinliklerine harcanmaktadır<sup>44</sup>. Amerika Birleşik Devletlerinde Ford Vakfı; Vakıflar aracılığıyla tiyatroların desteklenmesine bir örnektir.

## c. Seyirciye Yardım

Devlet, tiyatro işletmelerine doğrudan yardım yapabildiği gibi dolaylı olarak destek sağlayabilir. Dolaylı olarak destek verme yollarından birisi de tiyatronun temel unsurlarından olan seyirciye destek vermektir.

Antik çağlardan bu yana seyirciye yapılan bilet yardımları, daha yakın çağlarda abonman sistemi ve bu sistem sayesinde düşük ücretlerle tiyatroya gidebilme olanağı gibi koşulların sağlanması, tiyatro işletmelerini olumlu yönde etkileyen destek biçimleridir. Ayrıca seyircinin tiyatrolara otobüslerle topluca taşınmasını sağlayarak ulaşım giderlerini düşürme yoluyla da tiyatrolara destek sağlanabilmektedir<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> A.g.k., s. 44.

<sup>45</sup> s. 47.

#### d. Yazara ve Oyuncuya Yardım

Avrupa'da devlet, sanata ödenek ayırırken genç kuşağın önemini bilinçli bir biçimde gözönünde bulundurur. Uygulamada, genç ve yetenekli yazarların sahne yaşamına atacakları adımı kolaylaştırmak için **ilk oyunlarını** ödüllendirirler<sup>46</sup>.

Oluşturulan bazı kurullar ülke çapında gönderilen oyunları değerlendirerek, yardım yapılacak olanları saptamaktadır. Ayrıca yardıma değer görülen oyunların sahnelenmesini üstlenen tiyatrolar içinde belli oranda vergi indirimi uygulanmaktadır<sup>47</sup>. Bu yolla hem genç yazara hem de ona destek olan tiyatro işletmesine yardım sağlanmış olmaktadır.

Ayrıca oyuncuların geleceklerini güvence altına alan önlemlerin dışında, oyuncu adaylarına burs verilmesi, oyuncuların kültürel değişim programları çerçevesinde diğer ülke tiyatrolarını işleyiş içinde görüp tanıma olanağı bulmaları, oyunculara yapılan destek ve yardım olarak değerlendirilebilir<sup>48</sup>.

#### e. Özel Tiyatrolara Yardım

Günümüzde merkezi ve yerel yönetimler tarafından doğrudan doğruya desteklenen tiyatrolar (D.T, Ş.T) dışında kalan tüm tiyatrolar, parasal sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler.

---

<sup>46</sup> A.g.k., s. 49.

<sup>47</sup> A.g.k.

<sup>48</sup> s. 50.



Söz konusu ekonomik nitelikli sorunların aşılmasını kolaylaştırmak amacıyla da özel tiyatro işletmelerine kaynak sağlanması ve yardım edilmesi yoluna gidilmektedir.

Türkiye’de de özel tiyatrolara yardım konusu, 1960’lı yıllarda tartışılmaya başlanmış, ancak 1982 yılında uygulamaya gidilmiştir<sup>49</sup>.

Özel tiyatrolara yardım konusunda ise, hangi ölçek ve standartlara göre yardım yapılacağı, özel tiyatroları bağımlı kılaacağı konusundaki tartışmalar bugünde süregelmektedir.

---

<sup>49</sup> A.g.k., s. 52-54,

## 21. ÇAĞDAŞ TÜRK TİYATROSU İÇİN TOPLU MODEL BOYUTU

Tiyatro ortaya çıkışından, günümüze kadar toplumsal yanı en gelişmiş olan sanat dalıdır.

Tüm sanatlarda olduğu gibi, tiyatronun gerek sanat gerekse bilim olarak ele alınması, bir bakıma sanatla toplumsal yapı arasındaki sıkı ilişkiler ve bağımlılıklar düzleminde incelenmesini gerektirir. Toplumsal bir olgu olarak sanat, toplumsal-kültürel yapının bir ürünüdür.

Türkiye’de de toplumsal-kültürel bir kurum olarak tiyatroları irdelemek bir anlamda da Türkiye’nin toplumsal yapısını irdelemek anlamına gelmektedir. Bir toplumun yapısını bilmeden, o toplumun sanatını irdelemek olası değildir. Ancak söz konusu yapıları ortaya koymaya çalışmak, çok boyutlu yönleri irdelemek demektir.

Türkiye’nin toplumsal-kültürel iletişim yapısı genel olarak iki başlık altında yapılabilir.

**Cumhuriyet Öncesi Dönem:** Bu dönemde Türkiye’de din temelli bir toplumsal düzen ön plandadır. Toplum ve halk aynı zamanda halife olan Padişah ve saray çevresi tarafından yönetilmektedir. Saray ile yönetilen durumdaki halk arasında etkileşim, vergi toplama ve askere alma biçimindedir. Halk iletişim dili olarak Türkçe’yi kullanırken, Saray ve çevresi Osmanlıca’yı kullanmaktadır. Bu nedenle Saray ve halk arasında iletişim kopukluğu vardır.

Matbaanın kabulünün gecikmesi, toplumda yazılı kültürün gelişmesini geçiktirmiş ve sözel kültürün egemenliğini sağlamıştır. Bu nedenle de toplumda okuma-yazma oranı çok düşük kalmıştır. Toplumda yazılı dilin gelişmemiş olması ve dini kuralların etkinliği, dinsel bir iletişim ortamının gelişmesine neden olmuştur. Bu bağlamda da düşünsel yaşam olumsuz etkilenmiştir. Toplumda akılcı öğelerin yerine, kaderci öğeler egemen olmuştur. Ayrıca tüm nedenlerden dolayı toplumu oluşturan bireyler, çok edilgen bir nitelik gösterirler. Devlet ve toplum arasında, sadece, uyum sağlama yönünde bir toplumsal davranış biçimi söz konusudur. Devlet ve halk arasında tepki, nitelikli bir yansıma yoktur.

Sanat ve özellikle tiyatro, Saray ve çevresinin koruyuculuğu altında gelişme çabaları içindedir. Saray ve soylu aileler tiyatroyu sadece ayrıcalıklı bir eğlence aracı olarak algılamışlardı.

Halk arasında ise yazılı bir metine dayanmayan, sözlü kültürün bir ürünü ve sadece seyirlik bir boyutu olan tiyatro anlayışı egemendi.

**Cumhuriyet Sonrası Dönem:** Cumhuriyetin ilanından sonra, toplumsal yapı, büyük bir değişim süreci içine girmiştir. Cumhuriyetin ilanı ile amaçlanan temel hedef, o güne kadar varolan toplumsal yapıyı iyileştirmek ve çağdaş bir uygarlık düzeyine ulaşması için gereken toplumsal-kültürel yapıya ulaşılmasını sağlamaktır.

Bu yeni toplumsal yapıyı oluşturma çabalarının en önemlisi ve en temel olanı, yepyeni bir kültürel iletişim ortamı kurmak olarak nitelenebilir. Cumhuriyet yönetimi ile toplumu oluşturan tüm katmanları; aydını, köylüsü, işçisi, esnafı, ordusu vb. ile kopmaz, ayrılmaz ve ayrıcalıksız bir toplum düzeninin oluşturulması çabaları içine girişmişti. Böylece devlet ve toplum arasında varolan kopukluk önlenmeye çalışılmıştı. Bu yönetim ilkesi Atatürk'ün "Sınıfsız, imtiyazsız, kaynaşmış bir kitleyiz" sözünde anlatımını bulur.

Atatürk'ün kişiliğinde simgelenen, Atatürkçü Düşünce, her türlü inceleme ve eleştirmenin üstünde, gözü kapalı inanılan bir düşünüyü, bir dogma değildir. Gerçekçi, yararlı, eyleme dönük ve esnek bir dünya görüşüdür. Söz konusu esneklik varolan yeni koşullara uyumu kolaylaştırmaya yöneliktir. Ancak Atatürkçü düşüncenin canlılığını ve sürekliliğini sağlayan esnek olma özelliği, özellikle kültür konusunda biraz sınırlıdır.

Atatürk yeni yerleşecek kültürün seçimi konusunda, her türlü ikilik belirtisine karşıdır. Kendi ulusunun bir kaç kültürün etkisinde kalıp, bunların hiç birini benimsemeyip, bu kültürlerin kıyısında kalmış olmasına karşıdır.

Atatürk'ün, kültürümüzde yapmak istediği batılılaşma yönündeki değişimi, sadece Batının yöntemini ve özellikle de anlayışını getirmektir; çünkü, Türk toplumunun geri kalmışlığındaki en büyük nedenin kültür ikilemi olduğuna inanmıştır. Tanzimat batıcılığının ister istemez yarattığı bu ikileme son vermek, batılı anlayış ve biçimler içinde ulusal kültür yaratılmasını sağlamak gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek ise ancak aydın ve halk bütünleşmesi ile sağlanabilirdi.

Atatürk, hem aydın-halk bütünleşmesini gerçekleştirecek hem de kültür değişiminde öncü olacak kurumların temellerini de kendi eliyle atmıştır. Türk Tarih Kurumu, Türk Dil Kurumu, Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi gibi kurumlar batı etkisine açık, ulusal bir kültür oluşturmaya yönelik kurumlardır. Bu bağlamda da bu kurumlar Atatürk İlke ve Devrimlerinin gerektirdiği kurumlardır.

Atatürk'ün ölümünden sonraki yıllarda ise toplumsal yapı ve toplumsal değişim süreçleri daha çalkantılı bir sürece girmiştir. Toplumdaki çok yönlü ve çeşitli bilgilerin artması, teknolojik gelişmelerin süratliliği ve yeterince olmasa bile sermaye birikiminin artması, toplumsal yapı içinde yeni güç odaklarının oluşmasına neden olmuştur. Bunun sonunda da toplumda daha fazla özgürlük yanlısı görüşler ortaya çıkmıştır. Tek partili süreç, yerini çok partili bir sürece bırakmıştır.

Çok partili yaşam olarak ele alınabilecek süreçte ise toplumsal-kültürel yapı, genel olarak bir bunalım çağı olarak nitelenebilir.

Aslında her değişen ve gelişen organizma gibi, Türkiye'nin toplumsal yapısı da sürekli olarak bir devingenlik, değişme ve gelişme içindedir.

Sanat kavramı daha öncede belirtildiği gibi bir yandan toplumsal-kültürel yapıdan etkilenirken, diğer yandan da bu yapıları etkileyerek karşılıklı bir toplumsal-kültürel yapı-sanat etkileşimini gözler önüne sermiştir.

Sanat ve özellikle tiyatro, günümüzde teknolojik gelişme ve bilgi düzeyinin gelişmesi gibi gelişmelere bağlı olarak günlük yaşamın tüm alanlarına etkili bir biçimde girmiştir. Sanatın insanlık tarihi boyunca yerine getirdiği farklı toplumsal işlevleri, çağımızın tekno-bürokratik toplumlarında, gittikçe politize olmaya başlamıştır. Bu olgu ise, kaynağını sanatın geleceğe ışık tutma ve geleceğe yönelik düşünceler taşımasından alır.

Toplumların hızlı değişme süreci ya da arayışlar içinde buldukları dönemlerde sanatsal etkinliklerin hızlanması ve yaygınlaşması, sanatın toplumsal işlevlerinin ön plana çıkmasıyla açıklanabilir.

Türkiye'de de tiyatro sanatının önemi özellikle Cumhuriyet Dönemi'nin ilk yıllarında anlaşılmış ve devlet, bu sanatı korunması ve desteklenmesi gereken bir sanat dalı olarak görmüştür. Ayrıca tiyatronun toplum adına politika yapan bir sanat dalı olması, tiyatro kurumlarının devletçe gözetilmesi gereken bir kurum olma özelliğini ortaya koymuştur. Ancak Türkiye'de de

yaşanan çalkantılı ve bunalımlı yıllar, tüm sanatlarda olduğu gibi tiyatro sanatının da sıkıntılar altında gelişmesine neden olmuştur.

Türkiye’de tiyatro sanatı toplumsal-kültürel yapının özelliklerine göre ve özellikle yöneticilerin sanat olgusuna bakış açılarına ve siyasal iktidarların sanat politikalarına göre yönlendirilmiştir. Ancak Türkiye’de tiyatro sanatının, tiyatro biliminin ve tiyatro örgütlerinin gelişmesinde sadece toplumsal öğeler etkili değildir. Özellikle kültürel yapı da toplumsal yapıya koşut, en azından toplumsal yapı kadar etkili olarak kendini hissettirmiştir. Birer üst yapı kurumu olan sanatsal yaratılar, kurumların düşünce, duygu ve aklın ortak ürünleridir. Özgün düşünce, bilimsel tutum, insanlık sevgisi her türlü sanatsal yaratının temel koşullarıdır.

Türkiye’de de tiyatro sanatının bugünkü estetik ve örgütsel düzeyi aslında **özgürlükçü demokrasi** kavramıyla yakından ilintilidir.

Bir kültür kurumu olarak tiyatro sanatının Türkiye’deki temel sorunu bugün bir **popülerleşme** ve **yaygınlaşma** sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Konuya popülerleşme kavramı bağlamında bakıldığında, tiyatronun gelişmesini engelleyen iki temel sorunun olduğu söylenebilir..

Antik çağlarda bir yaşam biçimi ve varoluş nedeni olarak ortaya çıkan tiyatro sanatı, bugün topluma yeteri kadar yakın

olamayan, toplumdan ayrı düşmüş bir sanat biçimidir. Tüm dünyada yaşanan ekonomik-toplumsal bunalımlar nedeniyle ortaya çıkan bireysel ve toplumsal yabancılaşmalar, tiyatro sanatına da yansımıştır.

Ayrıca gelişen kitle iletişim araçlarının etkin bir bilgilendirme, eğitime, eğlendirme, estetik vb. işlevlerini üstlenmesi, tiyatro sanatını da olumsuz etkilemiştir.

Tiyatro kavramının yaygınlaşması sorununda ise; siyasal iktidarların bakışı, ekonomik kaynak yetersizlikleri, yetişmiş nitelikli insan gücünün sınırlı olması ve organizasyon olarak yönetebilecek uzman kişilerin sınırlılığı vb. birçok etken ortaya çıkmaktadır.

Tiyatro olgusu bir bilim ve sanat olarak dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de en sorunlu dönemlerini yaşamaktadır. Değişen toplumsal ve kültürel yapılar tiyatro sanatında yukarıda söz edilen popülerleşme ve yaygınlaşma sorunlarını tüm açıklığıyla ortaya koymuştur.

Görünürde varolan bu iki temel sorunla bağlantılı olarak diğer sorunlar genel eğitim alanında, ödenekli tiyatroların yapılmasında ve yurt çapında yaygınlaşmasında, özel tiyatroların pazar ekonomisi koşullarına uyum sağlamamasından ortaya çıkmaktadır.

İstanbul'da yerel yönetimin destek ve öncülüğü ile, Ankara'da devletin öncülüğünde kurulan iki ödenekli tiyatro ile Tür-



kiye'nin tiyatro gereksinimini giderme güçlükleri bugün gözler önündedir. Özel ve amatör tiyatrolar sadece Ankara, İstanbul, İzmir v.b birkaç ilde sanatsal hizmetlerini verebilmekte, toplumun büyük kesimi bu hizmetten pay alamamaktadırlar.

Ayrıca ödenekli tiyatroların, Türkiye'nin merkezi örgütlenmesi içinde tutularak, özerklik dışı bir anlayışla yönetilmesi "merkez bilir" anlayışının egemenliğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda da sanat gibi insanın ancak özgür bir ortamda yaratabileceği, ortaya koyabileceği yapıtlar, "memur sanatçılar" tarafından ortaya konulan ürünler olabilmektedir.

Türkiye'de ödenekli ya da ödeneksiz sınıflanabilen tüm tiyatro örgütlerinin, halkın kültürel gelişmesine, eğitimine ve bilinç düzeyine katkıda bulunacak biçimde yeniden yapılanması kaçınılmazdır.

Ancak bu durum saptaması üzerinde durulması gereken önemli nokta bu kurumları yeniden yapılandırırken, her türlü kültürel dinamiği bünyesinde bulunduran Türk Toplumunun temel dinamiklerini etkin hale getirmek olmalıdır.

Türk Kültürü ya da Türk Sanatı gibi bir kavram, çok genel nitelikli bir kavram olup, bütüncül bir yaklaşımın ürünüdür. Oysa ki Türk Kültürü ya da Türk Tiyatrosu gibi bir kavram, birçok bireysel, yerel, bölgesel özellikleri bünyesinde taşır. Tüm bu özelliklerin toplamıdır. Türk Kültürünün zenginliği temelde bu mozayik kültürlerin katkılarıyla oluşmuştur.

Nasıl ki bir akarsu, kendisine akan ırmakların, çayların ve derelerin sayısal çokluğu ile daha gür akabiliyorsa, kültür kavramı da yerel öğelerin zenginliği ile daha anlamlı olabilmektedir.

Tüm kültür kurumları için geçerli olan bu yaklaşım, bir kurumu olan tiyatroların yeniden yapılanması sürecinde de gözden kaçırılmaması ve uygulanması gereken bir bakış açısı olabilmektedir. “Birlik içinde çokluk olma” olarakta saptanabilen bu özellik ile tiyatro örgütlerinin, yerel ve bölgesel nitelikleri ön plana çıkarılabilmektedir.

Tiyatroların kendi yörelerinde ve bölgelerinde yaşamalarını, gelişmelerini sağlayıcı bu yaklaşım ile, o yörelerin kültürel dinamikleri çok daha etken olabilecektir. O yörenin yazarları, sanatçıları, yönetmenleri, işletmecileri kendi kültürel yaratılarını ortaya koyabileceklerdir. Bu bakışla da Türk Kültürü ya da Türk Tiyatrosu kavramı çok daha boyutlu, zengin ve nitelikli bir hale dönüşebilecektir.

Tiyatro kavramını, yerel dinamiklerin harekete geçirmesi ile irdelenmesi bir anlamda da tiyatronun popülerleşmesi ve yaygınlaşması sorunlarına bir çözüm olabilecektir.

Türk Tiyatrosunun ve kurumlarının yeniden yapılandırılması konusunda yerel kültürel öğeleri ön plana çıkaran bir yönetsel yapılandırma yaklaşımında bulunmak, varolan ödenekli ya da ödeneksiz tiyatroların önemini yadsımak anlamına gelmez.

Özellikle ödenekli tiyatroları, toplumun kültürel değerlerine yön veren bir toplum olmaktan çıkararak estetik kaygılara daha fazla önem veren üst düzey sanatsal kurumlar durumuna sokmaktadır.

Kültür tiyatroculuğu ya da yerel tiyatro olarak adlandırılabilen bu yaklaşımın ve yapılandırma modelinin temel amacı Türk Tiyatrosunu yerel özelliklerle bezeyerek, zaten evrensel olan tiyatro sanatını daha nitelikli ve zengin hale getirmektir.

Türk Tiyatrosu kavramı diğer ülkelerin tiyatro anlayışından ayıran en önemli öge, ortaya koyabildikleri özgün sanatsal politikaları ve özgün sanatsal çizgileridir. Kültür tiyatroculuğu kavramı ile yerel öğelerin ön plana çıkması ve ulusal, evrensel olanla buluşabilmesi oranında bir kimlik, kişilik ve profil kazanabilir.

Ulusal ve uluslararası bir çok başarının kaynağında da bu kimlik ve özgünlük yatacaktır. Bu bağlamda Türk Tiyatrosunun sanatsal ve kurumsal yeniden yapılandırılmasında, ödenekli ve ödeneksiz tüm tiyatroları beraber ele alan, ancak işletme türlerini ve coğrafi dağılım özelliklerini gözönünde tutan bu modelin temel varsayımları ve işleyiş ilkeleri şunlardır:

- Türkiye’de bu modelin ödenekli ya da ödeneksiz olarak sanatsal çalışmasını sürdüren her tiyatro bu model içinde düşünülmüştür.

- Türkiye’de bu modelin uygulanması koşullarını planlayarak, uygulamadaki sorunları izleyen, denetleyen, koordinasyonu sağlayan bir **Tiyatrolar Üst Kuruluna (TÜK)** gereksinim vardır.

**Tiyatrolar Üst Kurulu (TÜK):** İlgili Bakanlıkların (Kültür, Maliye Bakanlıkları), tiyatro eğitimi veren üniversite öğretim elemanlarının kendi aralarından seçecekleri üyelerle, Türkiye’de tiyatro alanında çalışmalarıyla tanınan sanatçı ve düşün adamlarından oluşur.

- Tiyatrolar Üst Kurulu Başbakanlığa bağlı, özerk nitelikli bir kurumdur.
- Tiyatrolar Üst Kurulunun kendine özgü bir bütçesi vardır.
- Aşağıda tanımı verilecek olan birim tiyatroların ödenekli ise bütçelerini değerlendirir ve onaylar, ödeneksiz ise onlara yapılacak destek ve yardımları belirler.
- Türkiye’nin mekan, sanatçı ve teknoloji envanterlerini yapar.
- Varolan salonların ve fizik olanakların ödenekli ya da ödeneksiz tiyatrolarca kullanım planlamasını ve denetlemesini yapar, yaptırır.

- Birim tiyatrolar arasında koordinasyonu sağlar.
- Aşağıdaki tanım gereğince, birim tiyatro olarak kabul edilemeyen amatör tiyatrolara destek ve ödül verebilir.
- Birim tiyatroların yıllık gelirleri üzerinden kanunda belirlenen ölçüde pay alır.
- Tiyatrolar Üst Kurulu her yıl sezon sonlarında ve sezon ortasında olmak üzere, yılda en az 2 kez toplanır. Başkanın isteği üzerine toplantı sayısı artırılabilir.
- Tiyatrolar Üst Kurulu'nun sayısı ve Başkanın seçimi kanunla belirlenir. Üyelerin görev süresi 2 yıldır. Üyelikler yenilenebilir.

**Tiyatrolar Danışma Kurulu (TİDAK):** Tiyatrolar Üst Kurulu'nun tüm üyeleri ile birim tiyatroların sanat yönetmenlerinden oluşan bir kuruldur.

Türkiye'nin tiyatro politikalarının saptanmasında, varolan durumun değerlendirilmesinde, yeni önerilerin ortaya konmasındaki görüşleri değerlendirir. Tartışma ortamı yaratır. Tiyatrolar Üst Kurulu'na danışmanlık hizmeti verir. Tüm kararları öneri niteliğindedir.

Tiyatrolar Üst Kurulu Başkanının isteği üzerine, yılda en az bir kez toplanır.

**Birim Tiyatro:** Haftada en az üç gece-gündüz sahnesini açan ödenekli-ödeneksiz tiyatrolar **Birim Tiyatro** olarak kabul edilir. Birim tiyatrolar en az 100 kişilik salonlarda gösterilerini sunarlar. Yeteri kadar sanatçı, teknisyen ve idari personeli bünyelerinde barındırırlar.

- Birim tiyatrolar yönetsel, mali ve sanatsal özerkliğe sahiptirler.
- Sanat yönetmenini, her birim tiyatro, kendileri, demokratik yaklaşımla (seçimle) oluştururlar.
- Birim tiyatrolar kararlarını kendi kurullarında alır ve uygularlar. Sanatsal nitelikli kararlarda, birim tiyatronun sanat yönetmeni belirleyicidir.
- Birim tiyatrolarda çalışan sanatçı, teknik ve idari personel sayısının 10'u geçtiği durumlarda, her birim tiyatro **Sanat Yönetim Kurulunu** oluşturur.

**Sanat Yönetim Kurulu:** Birim tiyatronun sanat yönetmeni, baş rejisör, baş dramaturgu, teknik yönetmeni, tiyatro idare müdürü, sanatçı temsilcisi ve teknik kesim temsilcisinden oluşur. Sanat yönetmeni bu kurulun da başkanıdır.

- Sanat Yönetim Kurulu, birim tiyatroların her türlü sanatsal ve yönetsel planlamasını yapar, kararlar alır, uygulamaları denetler.

- Sanat Yönetim Kurulu, bütçe ve kadro durumlarını, sanatçı ve diğer personelin sınav ve işe alma işlerini yürütür.
- Sezon bitiminde ve yeni sezon ortasında olmak üzere yılda en az iki kez toplanır.
- Birim tiyatrolarda oynanacak oyunların seçimini ve yönetmenin atanması işlerini yapar.
- Sanat Yönetim Kurulu, içinde bulunulan yöre-bölgede ki tiyatroya ilişkin oyun yazma, sahneleme vb. türü etkinlikleri izleme ve destekleme konusunda yetkilidir. Gerekirse birim tiyatronun sahnesini bu tür amatör organizasyonlara açabilir.
- Sanat Yönetim Kurulu, içinde buldukları yörenin tiyatro dinamizmi vb. konularda Tiyatrolar Üst Kurulu'na her sezon sonunda rapor verir.

**Disiplin Kurulu:** Her birim tiyatro içinde bir **Disiplin Kurulu** oluşturulur. Sanat yönetmeni, tiyatro müdürü, baş rejisör, sanatçı ve teknik kesim temsilcilerinden oluşur. Disiplin Kurulu, birim tiyatronun her türlü disiplin sorunlarını değerlendirir, ilgili çalışmalarını yürütür.

Yukarıda ayrıntıları ile aktarılmaya çalışılan model önerisi, daha önce de belirtildiği ödenekli ya da özel nitelikli tüm tiyatroları kapsayan bir çalışmadır. Temelde aşırı merkezi bir yapı-

lanma varmış gibi hissedilmekle beraber aslında yerinden yönetim ilkesi, bölgesel özelliklerin dikkate alınması ve yönetsel-sanatsal tüm çalışmalarda katılmalı yönetim biçiminin benimsenmesi temel ilke olarak alınmıştır.

Ayrıca geliştirilen bu modelde; birim tiyatro olarak düşünülen her tiyatronun en üst kurulu, Sanat Yönetim Kurulu'dur. Birim tiyatroların yönetsel ve sanatsal çalışmalarında olması gereken birimler şu şekildedir:

- Sanat yönetmeni-yardımcıları ve ilgili birimleri
- Baş rejisör ve ilgili birimleri
- Baş dramaturg ve ilgili birimleri
- Teknik yönetmen ve ilgili birimleri
- Tiyatro müdürü ve ilgili birimleri

Belirtilen birimlerin; görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen örgüt kılavuzları ve yönetmelikleri, örgüt şemaları, her birim tiyatronun Sanat Yönetim Kurulu tarafından tanımlanır.



## VIII. SONUÇ

Bir toplumun kültür üretimi ve özellikle sanatsal bağlamdaki gelişimi, o toplumun geleceğine ilişkin ipuğları vermesi açısından önem taşımaktadır. Sanatsal yaratıların kaynağı insan olduğuna göre sanat kavramını; insanın ęevresinde yaptığı dönüşümler ya da bu dönüşümler için gerekli olan yönlendirici düşüncelerin ve duyguların topluma aktarılması olarak almak olasıdır.

Toplumsal bilincin bir türü olan sanat, özellikle toplumsal değişim boyutunda yaratıcı içeriği, sezgisel gücü ve toplumsal gerçekliği ile topluma öncülük eder, yol gösterir.

Ancak, toplumsal-kültürel yapı ile sanatsal yaratı arasındaki ilişki, genellikle üçlü bir görünüm göstermektedir. Birinci görünüm; bazı toplumlarda ya da belli bir toplumun bazı dönemlerinde sanattaki gelişme, toplumsal yapıdaki değişmeden önce olmaktadır. Bu durumda sanat, toplumda nc ve sürükle-yici bir rol üstlenmektedir.

İkinci durumda ise, toplumsal yapıdaki değişme ile sanatın etkinliği arasında eşzamanlılık gösteren bir uyum vardır.

Üçüncü durumda ise, özellikle kültürel açıdan geri kalmış belli bir kültürel birikime sahip olmayan toplumlarda sanattaki gelişim, toplumsal-kültürel gelişmenin gerisinde kalmaktadır. Özellikle de tiyatro sanatı açısından toplumsal yapı ile ilişkiler daha da fazla önem taşımaktadır.

Tiyatro sanatı, oyun yazarından başlayarak birçok sanatçı, teknik, idari nitelikler taşıyan insanların ortak katkılarıyla gerçekleşen bir sanat dalıdır. Çok farklı nitelikler gösteren bu kişilerin çabalarının biraraya getirilmesi ise tam anlamıyla bir organizasyon gerektiren çabalar toplamıdır.

Tiyatro sanatının toplumsal yapıyla ilişkilerindeki öncü rolünün başarılı olması da bir anlamda, bu organizasyonun etkin olmasıyla koşutluk gösterir.

Günümüzde tiyatroların estetiksel haz verme, toplumu bilinçlendirme ve bilgilendirme, eğitme, eğlendirme ve toplumsallaştırma gibi birçok işlevleri vardır. Bu işlevleri yerine getirirken yapılacak ilk iş gerekli olan insan, materyal, sermaye gibi kaynakları bir araya getirerek, amaçlara ulaşmayı hedefleyen bir örgütün kurulmasıdır.

Tiyatro örgütleri de, tiyatro sanatı gibi içinde buldukları toplumun siyasal, ekonomik ve toplumsal koşullarından etkilenirler. Bir dönemde içinde bulunduğu toplumun kültürel-sanatsal gereksinimlerini rahatlıkla karşılayabilen bir tiyatro örgütü, zamanla ve toplumun gereksinimlerindeki değişim karşısında bazen etkisiz duruma düşebilir.

Bugün Türkiye’de özellikle ödenekli tiyatro örgütleri (Devlet Tiyatroları, Şehir Tiyatroları) kemikleşmiş yapılarıyla, hantal organizasyonlar durumundadırlar. Yönetmel yapılarındaki “merkezileşme” ve katılmacı olmayan, otokratik yönetmel anlayış, bu örgütlerin toplumsal çevreye uyumu konusundaki temel sorun noktalarıdır.

Dünya’da ve Türkiye’de yaşanan hızlı toplumsal-kültürel değişimler, tiyatro örgütlerinin içinde bulunduğu toplumsal çevre ile uyumsuzluğunu açıkça gözler önüne sermektedir.

Türkiye’de Cumhuriyet’in ilanıyla ortaya çıkan toplumsal dönüşüm çabaları, geleneksel toplumdan-modern (çağcıl) topluma geçiş amacına yöneliktir.

Bir toplumun eğitim düzeyi, maddi kaynakları, yasal ve politik düzeni vb. öğeleri bir bütün oluşturur. Bu bağlamda da öncelikle toplumları toplumsal yapılarına göre sınıflandırıp, sonra örgütleri içinde buldukları toplumsal yapının görünümü bağlamında değerlendirmek, Türkiye’deki toplumsal yapı (toplumsal çevre)-tiyatro örgütleri etkileşimini ortaya koymada önemli bir adım sayılabilir.

Bir örgütün çağcıl ya da gelenekçi özellik taşımasında, içinde yaşanan çevrenin çağcıl ya da geleneksel çevre oluşunun rolü büyüktür. Daha çok gelenekçi çevrenin insanlarından meydana gelmiş bir toplum içinde çalışmak zorunda olan örgütler, her ne kadar modern bir örgüt düzenine göre kurulsalarda, bu düzende görev alacak insan gücünün gelenekçi olması halinde,

örgüt kısa bir süre sonra modern bir düzen kalıbı içinde gelenekçi bir kimlik kazanacaktır. Bu nedenle modern bir toplumda gelenekçi çevrenin insan ve örgütleri bulunabileceği gibi; gelenekçi bir toplumda modern çevrenin birey ve örgütleri bulunabilir. Buna göre örgütleri; içinde buldukları toplumun, kuruluş ve işleyiş düzenleri ile yapılarında görevli işgörenlerin gelenekçi ya da modern çevrenin özelliklerini taşımaları açısından bölümlendirip, değerlemek olasıdır.

- (1) Modern örgüt düzeni-modern insan-modern toplum,
- (2) Modern örgüt düzeni-gelenekçi insan-modern toplum,
- (3) Modern örgüt düzeni-gelenekçi insan-gelenekçi toplum,
- (4) Modern örgüt düzeni-modern insan-gelenekçi toplum,
- (5) Gelenekçi örgüt düzeni-modern insan-modern toplum,
- (6) Gelenekçi örgüt düzeni-gelenekçi insan-modern toplum,
- (7) Gelenekçi örgüt düzeni-modern insan-gelenekçi toplum,
- (8) Gelenekçi örgüt düzeni-gelenekçi insan-gelenekçi toplum,

Bu sekiz model içinde, birinci ve sekizinci modeller, dünyadaki ülkeleri modern ve geleneksel olarak ikiye ayıran modellerdir.

Türkiye'deki toplumsal çevreyi ya da toplumsal yapıyı değerlemede, yukarıdaki yaklaşım etkili olabilir. Ancak bir toplumu kolaylıkla değerlemenin güçlüğü ortadadır. Ancak, ülkenin eğitim ve gelir düzeyleri, yasal ve politik düzeyleri gibi bazı ölçütler, toplumsal yapı hakkında bilgiler verebilir.

Tiyatro örgütleri, genel ve özel amaçları ne olursa olsun temelde bir sanatsal üretimi hedefleyen, üretilen sanatsal nitelikli ürünü, üretildiği anda tüketicilere (seyircilere) pazarlayan organizasyonlardır.

Sanatsal nitelikli bir etkinliği amaçlamaları nedeniyle, ülkenin kültürel kalkınmasına doğrudan katkıda bulunurlar. Bu nedenle ülkenin kültürel ve toplumsal gelişmesinde öncü kuruluşlardır.

Böylesi önemli bir görevi üstlenmiş bulunan tiyatro örgütleri, içinde buldukları toplumsal çevre koşulları ne olursa olsun, sanatla ilgili uğraş vermelerinin gereği olarak örgütsel-yönetimsel işleyişlerini “çağdaş örgüt” düzeyinde geliştirmek zorundadırlar.

## **IX. EKLER**

Eskişehir  
Belediye Tiyatrosu  
Organizasyon Merkezi

1965

Tam-İş Matbaası — Eskişehir

EK-1



Hazırlanması kürsümüzce deruhte edilen, Eskişehir Belediye Tiyatrosunun reorganizasyon raporu ilişikte sunulmuştur. İzahı gerektiren hususlar olduğunda, asistanlarımız gereken müzahareti göstereceklerdir.

Bilgi edinilmesini rica ederim.

Prof. Dr. Kemal TOSUN

Akademi İşletme Kürsüsü  
Profesörlerinden

11.11.2011  
S. Kemal TOSUN  
Akademi İşletme Kürsüsü  
Profesörlerinden

REKONSTRASYON VE YENİLEME İŞLERİ

Bu rapor, Eskişehir İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi öğretim üyelerinden Prof. Dr. Kemal TOSUN'un denetimi ile Ankara Üniversitesi Dil, Tarih ve Coğrafya Fakültesi Tiyatro Kürsüsünden Doç. Dr. Özdemir NUTKU'nun danışmanlığı altında Akademi İşletme Kürsüsü asistanlarından İnal Cem AŞKUN ve Şan ÖZ-ALP tarafından hazırlanmıştır.

Temmuz, 1965

Eskişehir Belediyesi Şehir Tiyatrosunun geçirdiği buhran sonucu, çalışamayacak duruma gelmesi karşısında, Belediye Başkanlığınca, kürsümüze müracaat edilerek, tiyatronun reorionizasyonunun yapılp, yeniden işler hale getirilmesi istenmiş ve kürsümüz de şehrin kültürel kalkınmasında birinci derecede önemi haiz böyle bir kurumun, tekrar canlılığa kavuşup, daha iyi şekilde hizmet görebilmesini, yürütmekte bulunduğu akademik çalışmaların yanında şehir için de bazı hizmetlerde bulunması gerektiği açısından ele almış ve uğradığı bünye bozukluğunun giderilmesinde ona yardımcı olacak bu raporu hazırlamıştır.

Elde edilebilen verilere dayanılarak hazırlanan bu raporda önce, tiyatronun bir yıllık çalışmasına ilişkin bazı sonuçlar üzerinde durularak, çeşitli yönlerden değerlendirmeler yapılmış ve bunlar, bundan sonra izlenmesi gereken yol hakkında sahip olduğumuz görüşü aksettiren bir sonuca bağlanmıştır.

Diğer taraftan rapora, bir de Tiyatro Yönetmeliği Tasarısı eklenmiştir. Gerek rapor gerekse ona dayalı yönetmelik tasarısı her türlü şahsî mülâhazalarını dışında, tamamen tarafsız yönden yapılan bir araştırmanın sonunda hazırlanmıştır. Başka bir deyinle, rapor ve yönetmelik tasarısı şahısları değil, müesseseyi ele almış ve bu kurumun malî kaynakları sınırlı resmî kuruluşlar tarafından, en az masraf ilkesine göre nasıl rasyonel çalıştırılabileceği ile ilgili bazı esaslar getirmiştir. Bu bakımdan her iki çalışmaya sadece Eskişehir için değil, aynı durumda bulunan veya ilk defa tiyatro faaliyetine girecek, Türkiye'nin diğer şehirlerindeki, kamusal ve özel kurumlara da bu alanda ışık tutacak, bir mahiyet kazandırılmıştır.

Kurduğu tiyatroyu yaşatmak için ciddi çaba gösteren Eskişehir Belediyesinin, bu müessesesini yeniden bir düzenleme ile çalışmaya geçmesinde, bilimsel yoldan bir araştırma yaptırma ihtiyacını duyup, kürsümüze başvurmasındaki öngörüğü takdirle karşılarken, araştırma sırasında tiyatro hakkında gerekli bilgileri vermekte, yardımlarını esirgemiyen Belediye ve diğer ilgililere teşekkürü borç bilir, yaptığımız çalışmanın tiyatro için yararlı olmasını dileriz.

Temmuz, 1965

Araştırma Kurulu

## TIYATRONUN GEÇEN SEZON ÇALIŞMASINA VE YENİ SEZONLA İLGİLİ DURUMUNA İLİŞKİN SONUÇLAR VE MÜTALAAALAR.

### A) Tiyatronun Başlama ve Bitiş Tarihleri

Tiyatro 24 Ekim 1964'te yeni sezonu açmış ve 31 Mayıs 1965'te perdesini kapamıştır. Normal tiyatro sezonu 1 Ekim'de başladığı ve hattâ mevcut yönetmelikte başlama tarihinin 1 Eylül olarak belirtilmesine rağmen açılıştaki gecikmenin tiyatro çalışmalarını Devlet Tiyatrosundaki asıl görevine ek olarak yürüten tiyatro müdür ve rejisörü için Devlet Tiyatrosundan, gerekli iznin vaktinde alınmaması yüzünden ileri geldiği görülmüştür. Halbuki disiplinli çalışan bir tiyatronun, tiyatro sezonunun normal başlangıç ve bitiş tarihleri arasında faaliyetinde bulunmasının önemi büyüktür. Bu bakımdan tiyatronun bu yıl 1 Eylül 1965'te çalışmaya başlamasının taşıdığı istisnai durum dışında, diğer yıllarda çalışma devresinin 1 Ekim ve 31 Mayıs'a göre tespit edilmesi yerinde olur.

### B) Salon Durumu

Tiyatronun 168 seyirci alan salonunun, geçen sezonda yetersizliği ve tiyatro masraflarının gittikçe artış gösteren seyri karşısında sağlanan hasılatın düşüklüğünde büyük rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Her ne kadar şimdiki salonun genişletilmesi düşünülebilirse de, binanın bütünüyle bu işe uzun vadeli bir çözüm sağlayacak nitelikte bulunmaması dolayısıyla böyle bir tedbire gidilmesinin elverişsiz olacağı, mevcut durumun şimdilik muhafaza edilerek, sadece matinelere sayı artırılmak suretiyle salondan daha fazla istifade edilmesinin uygun bulunacağı, ancak belediyece şehrin ihtiyacını tam karşılayacak bir tiyatro binasının da yapılması işinin önceliklerle alınmasının gerektiği öngörülmüştür.

### C) Tiyatronun Haftalık Faaliyet Programı

Geçen sezon tiyatronun faaliyeti halka ilân edilen program dahilinde yürütülmemiş, birçok kere bazı günlerin matinelere, seyirci gelmeyeceği düşüncesiyle iptal edilmiş, bu da halkta, tiyatronun istikrarlı çalışmadığı kanaatini yaratması bakımından kötü bir etki yapmıştır. Halbuki halkın tiyatronun çalışmasında ciddi bir tutum gösterdiği inancına varıp, ilgisinin devamlılığında, ilân edilen haftalık faaliyet programına uyulması şarttır. Bu sebepten, aşağıdaki şekilde bir haftalık programa göre tiyatro faaliyetinin yürütülmesi yoluna gidilebilir:

Pazartesi	Tatil
Salı	Halk Suaresi
Çarşamba	Çocuk Tiyatrosu (Matine) Suare
Perşembe	Suare
Cuma	Suare
Cumartesi	Matine Suare
Pazar	Matine Suare

### D) Bilet Fiatları

Tiyatro geçen sezon çalışmaya geçtiğinde bilet fiyatları tam 300 krş., öğrenci 150 krş., halk matinesinde ise 200 krş. tu. Ayrıca çocuk piyeslerinde fiyat 100 krş. olarak tespit edilmişti. Tiyatronun bilet fiyatlarının gerek diğer büyük şehirlerdeki tiyatro fiyatları gerekse Eskişehir'e zaman zaman gelen çeşitli tiyatroların fiyatları ile kıyaslandığında oldukça düşük tutulmasının, şehirde tiyatro kültürünün halka daha geniş çapta yayılması ve tiyatro seyircisi sayısını arttırarak, müesseseyi köklü şekilde şehrin kültür hayatında yerleştirmek yönünden

faydalı tarafları olduğu muhakkaktır. Ancak tiyatro salonunun küçüklüğü ve tiyatro masraflarının imkânları yetersiz olan Belediye bütçesinde büyük yer tuttuğu göz önüne alınırsa bu fiyatların, tiyatronun amacına erişmesini engellemeyecek nispette bir miktar yükseltilmesinin uygun olacağı görülmüş ve tam 400 krş., öğrenci 200 krş., halk matinesinde 250 krş., çocuk tiyatrosunda ise eğitim amaçları ile geleceğin seyirci potansiyelinin artırılması göz önüne alınarak eskisi gibi yine 100 krş. olarak tespit edilmesinin yerinde olacağı kanaatine varılmıştır.

### E) Turneler

Şehir Tiyatrosunun zaman zaman turneye çıkarak, çevrenin kültür kalkınmasına hizmette bulunması, aynı zamanda bir bölge tiyatrosu mahiyeti kazanacağından şüphesiz müspet bir hareketti. Ancak geçen sezon bu turneler kifayetsiz olduğu gibi, elde edilen hasılat ta sembolik bir durum göstermiştir. Bunun bir çözüme kavuşturulmasında, turne organizasyonunun Eskişehir'in ilçe ve köylerinden başlamak suretiyle tatil günlerinde, civar illere doğru genişletilmesi ve her turnede sağlanan hasılat içinden masraflar çıktıktan sonra, geriye kalan kısmın yüzde 10'unun tiyatro gelirleri arasına alınıp, bakiyenin turneye katılan görevli tiyatro elemanları arasında eşit veya tiyatro komitesinin tayin edeceği bir nisbet dahilinde dağıtılması uygun görülmüştür.

### F) Kurslar

Tiyatroya kaliteli eleman kazandırmak için başlangıçta açılan kurslar, ilk tiyatro müdürünün görevinden ayrılmasından sonra devam ettirilememiş ve tiyatroya hayatîyet kazandıracak yollardan biri böylece kapanmıştır. Genellikle şehir tiyatrolarının sadece misafir sanatçılarla çalışmalarının büyük kısmını yürütebilecek bir mekanizmaya sahip kılınması, gayet sakıncalı ve ay-

nı zamanda masraf yükü ağır bir tutum olduğu gibi, bel-  
denin bu alanda kendini gösterecek kaabiliyetlerine de  
kapılarını kapatıp, kapalı bir düzen içinde kalarak ama-  
cımın bu yönünün kaybolmasına yol açacaktır. Bunun  
ortadan kaldırılması için, tiyatronun faaliyete geçmesi  
ile birlikte kursların da belli bir tiyatro eğitimi progra-  
mı dahilinde, ona paralel olarak yürütülüp, tiyatroya ka-  
liteli yerli elemanların yetiştirilmesinin sağlanması ve  
hattâ imkân bulunduğu anda bunlar içinden çok kaabili-  
yetlilerinin büyük şehirlerdeki tiyatrolarda çeşitli şekil-  
lerde görgü ve bilgilerini arttıracak vasıtalarından fayda-  
lanması yollarının araştırılması lâzımdır.

#### G) Seyirci ve Hasılat Tabloları

Tiyatroda, geçen sezon biri çocuk piyesi olmak üze-  
re sahneye konan beş oyunun seyirci ve hasılat durum-  
una ilişkin olarak elde edilen malûmat, bazı karşılaştı-  
rmaların yapılabilmesi için türlü yönlerden sınıflama-  
tabii tutulmuş, bu arada Şehir Tiyatrosunun durum-  
unun daha iyi anlaşılmasında az da olsa bir fikir vere-  
ğinden, İstanbul özel tiyatroları hakkında yayınlanan  
bir istatistik de son tablo olarak konulmuştur.

Tablolardan sonra gelen bölümde, hepsi üzerine  
ayrı ayrı durulmuş, yapılan değerlendirmeler ve tavsiyeler  
listelenmiştir.

Seyirci Sayısı	Tablo: I			
Müfettiş	3.879	169	772	4.820
Samanyolu	2.005		531	2.536
Aceleci Kalb	4.685	653	1.121	6.459
Sultan gelin	9.045	1.684	1.951	12.680
Keloğlan	—	—	—	4.330
<b>Toplam</b>	<b>19614</b>	<b>2.506</b>	<b>4.375</b>	<b>30.825</b>

Seyirci Sayısı/Bilet Nevi	Tablo: II			
	Tam Öğrenci	H. Matinesi	Çocuk	Toplam
Suare	14.173	5.441	—	19.614
Matine	771	1.735	—	2.506
Halk Matinesi	—	—	4.375	4.375
Çocuk Tiyatrosu	—	—	—	4.330
<b>Toplam</b>	<b>14.944</b>	<b>7.176</b>	<b>4.375</b>	<b>30.825</b>

Tam	300 krs.
Öğrenci	150 krs.
Halk Matinesi	200 krs.
Çocuk Oyuncuları	100 krs.

## Piyasalere Göre Hasılat

Tablo: III

Oyunlar	Suare	Matine H.	Çocuk T.	Toplam
Müfettiş	9 973 50	253 5 1,	544 —	1.771
Sarıayolu	5 158 50	—	1.067 —	6 220,50
Acelacı Kalb	4 3,50	979;50	2 242 —	14 635
Sultan Gelin	24,135	3.682,50	3.902, —	31.719,50
Keloğlan	—	—	4 330	4 330
Toplam	50.680,50	4.915,50	8.750,	4.330, 67.670

## Bilet Türlerine Göre Hasılat

Tablo: IV

Tam Öğrenci	H. Matinesi	Çocuk T.	Toplam
Suare 42.519,	8.161,50	—	50.680 50
Matine 2.313,	2.313:	—	4.915,50
H. Matinesi	—	8 750	8.750
Çocuk T. —	—	—	4 330
Toplam	44.832,	10.764	8 750, 4.330
			68 676

Seyirci Başına Düşen Ortalama Hasılat: 220  
(68.676 = 30 825)

## Türne Hasılatı

Müfettiş	950	
Sultan Gelin	2.00.	2.950;
Eskişehir Sezon Hasılatı		67.676
Genel Hasılat		<u>71.626</u>

Tablo: V

Ortalama Seyirci Sayısı	
Suare Toplamı	185
Suareye Gelen Seyirci Sayısı	19.614
Ortalama Suare Seyirci Sayısı	<u>106</u>
(19.614 - 185)	
Suarede Salonun Dolma Yüzdesi	<u>%63</u>
(Salon Koltuk Sayısı 168'e göre)	
Ortalama günlük Suare Hasılatı	274, - T.L.
Seyirci Başına Düşen Suarede Hasılat	
Ortalaması	<u>260 Kuruş</u>
(274, - 160)	

İstanbul Tiyatrolarının Salon Doldurma Oranı Tablo:VI  
ve Oynadıkları Oyunlarla Karşılaştırma (1)

Tiyatrolar Salonu Doldurma	Oynadığı Oyun Sayısı
İstanbul Tiyatrosu	%50,16 5
Haldun Dormen T.	%39 3
Gülriiz Sururi T.	%38,71 2
Küçük Sahne (Ulvi Uraz)	%62,14 2
Karaca T.	%36,60 3
Kent Oyuncuları	%32,42 3
Arena T.	%35,43 6
Oraloğlu T.	%30 4
Gen-Ar T.	%27,13 -
Eskişehir Belediyesi Şehir T.	<u>%63 4</u>

(1) Atilla Alpöge - Oyun Dergisi, sayı 22, Mayıs, 1965. s4-15

oyununda diğerlerine nazaran en yüksek olduğu, bu arada halk matineleri ile çocuk tiyatrosunun da rağbet gördüğü anlaşılmaktadır. Eskişehir gibi, halkı tiyatroya devamlı bağlamak hususunu çözümlenmesi gereken bir problem olarak belirlediği yerlerde, Sultan Gelin niteliğindeki telif eserlerin telif olmayanlardan daha çok tutulduğu genel bir eğilim şeklinde ortaya çıktığından, yeni sezonda seyirci sayısının arttırılması yönünden, eser seçimlerinde buna dikkat edilmesi her halde yerinde bir davranış olacaktır.

TABLO: II'de türlerine göre seyirci sayısının yapılan tasnifinde, öğrenciler suareye gelen diğer seyircilerin üçte birini teşkil ettiği halde, matinede bu durum ötekilerin ikibuçuk misli olacak nisbette öğrenci lehine bir artış göstermektedir. Toplam olarak ise öğrenci bilet satışının yarısını teşkil ettiği anlaşılmaktadır. Bu durumdan, öğrencilerin tiyatroya olan ilgisinin, yeterli bulunduğu ve tiyatroyanın öğrenci kütlesi üzerinde gereken etkiyi sağladığı ortaya çıkmaktadır. Buna göre, tiyatroya halkın bağlanması konusunda gösterilecek çabalarda, öğrenci kesiminde büyük fedakârlıklara girmek lüzumu yoktur.

TABLO: III - IV. Masraflar göz önüne alınmadan geçen tiyatro sezonu boyunca sağlanan hasılatın ve bu arada bir yıl içinde Eskişehir'e gelen on yabancı tiyatroyunun ikiyüz bin liranın üzerinde bir hasılat sağladıkları da göz önüne alınırsa gelecek için hiç de kötümserliğe kapılacak bir durumun mevcut olmadığı ve meselâ sezon repertuarında yer alan bir Sultan Gelin oyunuyla, toplam hasılatın yarısının böyle bir oyunla temin edilebileceği üç nolu tabloda yörülmektedir. Öte yandan her iki tabloda geçen sezon, matinelerde gereken ciddiyetin gösterilmemesi sonucu hasılatın bu bölümde ne derece düşük olduğu da görülmekte, halkın eğilimi üzerinde

karşı soğumasını ve bunun da diğer güçlü oyunların kim alanının daralmasında büyük rol oynayarak, hasıldüşüklüğü sonucunu doğurduğu ortaya çıkan gerçeklerdendir.

Turne hasılatı dışında, toplam hasılatla toplam seyirci sayısı karşılaştırıldığında, seyirci başına düşen ortalamaya hasılat 220 krş. olarak bulunmaktadır ki, bu eserde ucuz bir tiyatro tarifesine sahip, Şehir Tiyatrosunun için hasılat yönünden müsbet bir gidişin mevcudiyetini küçük de olsa bir delil olmaktadır.

TABLO: V - VI. Beşinci tabloda bulunan en önemli oran, yüzde 63 salon doldurma oranıdır. Bunun sayısında, İstanbul özel tiyatroları hakkında yayınlanan bir istatistiğe göre, onlarla Eskişehir Belediyesi Şehir Tiyatrosunun durumunu karşılaştırmak mümkün olabilmisti. Tablo VI incelenecek olursa, Şehir Tiyatrosunun durumu, orada yer alan sekiz tiyatrodan da salon doldurma yönünden müsbettir. Yıl içinde oynanan oyun sayısı dikkate alındığında, sadece Küçük Sahne'nin Şehir Tiyatrosundan ileri bir noktada bulunduğu düşünülebilir. Bu karşılaştırmada söz konusu tiyatrolardan bazılarının salonlarının Şehir Tiyatrosundan büyük olacağı öne sürülebilirse de, bu farkın İstanbul ve Eskişehir'in nüfusları karşılaştırıldığında pek önemli sayılmayacağı meydana çıkar.

Buradan da görüldüğü gibi, Şehir Tiyatrosunun elverişsiz şartlar içinde çalıştığı geçen sezonki durumunu seyirci toplama bakımından, Türkiye'nin tiyatro şehirlerinin başında gelen İstanbulun belli başlı tiyatrolarının kinden genellikle çok daha iyi gözükmektedir. Buna göre Şehir Tiyatrosunun her sezon bir öncekinden fazla seyirci potansiyeli karşısında faaliyete geçeceği ve böylece kurulmasında öngörülen kültür amacını gerçekleştireceği ortaya çıkmaktadır.



İ) 1965 - 1966 Tiyatro Sezonunun Tahmini Hasılat Tablosu (Teklif edilen yeni bilet fiatları ile)

I) Suare hasılat tahmini	
a) Suare sayısı	
Tiyatro sezonu başlama ve bitiş tarihleri: 1 Eylül 1965 31 Mayıs 1966	
Sezon gün sayısı	273
Tiyatro tatil günleri	39
Suare sayısı	234
b) Geçen yılın ortalama suare seyirci sayısı 106	
Yeni sezon için tahmin edilen seyirci artış oranı %10	
Yeni sezonun ortalama suare seyirci sayısı	116
Yeni sezonun ortalama günlük suare hasılatı	400
Seyirci artışı dolayısıyla	300
274 + (274 × 0,10)	
Bilet fiatlarındaki artış ile	400
300 + (300 × 0,33)	
Yeni sezonun suare gelir tahmini	93.600 TL.
(400 × 234)	
2) Matine hasılat tahmini	
9 Aylık yeni sezon içinde öngörülen matine sayısı 78	
Her matine için tahmin edilen seyirci ortalaması 100	
Geçen sezon'un suarede seyirci başına düşen	
hasılat ortalaması	260 krş.
Bilet fiatlarında öngörülen artışla seyirci	
başına düşen ortalama hasılat	350 krş.
260 + (260 × 0,33)	
Her bir matinenin ortalama hasılatı	350 TL.
(350 krş. × 100)	
Yeni sezon matine gelir tahmini	27.300 TL.
(350 × 78)	

3) Çocuk tiyatrosu hasılat tahmini	
9 aylık yeni sezon için öngörülen çocuk	
matinesi sayısı	39
Her bir matine için tahmin edilen seyirci	
sayısı	150
Bilet fiatları	100 kr.
Çocuk tiyatrosunun yeni sezon için tahmin	
edilen hasılatı	5.850 TL.
4) Genel Hasılat	
	126.750 TL.
Suarelerden	93.600,— TL.
Matinelere	27.300,— TL.
Çocuk tiyatrosu	5.850,— TL.
Yeni sezon hasılat tahmini	126.750,— TL.
Geçen sezonun hasılat toplamı	71.626,— TL.
Yeni sezondaki artış	55.124,— TL.
Artış oranı	% 30

1965 - 1966 Tiyatro Sezonunun Tahmini Hasılat Tablosunun Hazırlanmasında Esas Alınan Varsayımlar

1) Suare Hasılat Tahmini:

(i) azartesi günleri tiyatro tatil günü olarak kabul edilmiştir.

(ii) Yeni sezon için öngörülen % 10 seyirci artış oranı, her geçen yıl Eskişehir'de tiyatroya karşı duyulan ilginin gittikçe fazlaştığı ve eğitim faaliyetlerinin çok geniş çapta yürütüldüğü göz önüne alınarak kabul edilmiş ve böyle bir oranın Türkiye'nin belli başlı büyük şehirleri arasında yer alan Eskişehir için fazla olmayacağı kanaatine varılmıştır.

(iii) Yeni sezonun 116 olarak tespit edilen ortalama suare seyirci sayısı hesaplanırken, geçen yılın 106 olarak bulunan ortalama suare seyirci sayısı 100 kabul edilmiş, buna % 10 seyirci artış oranı uygulanarak elde edilen 10 seyircilik artış 106 rakamına eklenmiştir.

(iv) Yeni sezonun ortalama günlük suare hasılatının 400,— TL. şeklinde hesaplanmasında, geçen yılın ortalaması olan 274,— TL.'nin % 10 seyirci artışı ile 300,— TL.'ya ve bunun da bilet fiatlarında öngörülen % 33 artış oranı ile mütalâa edildiğinde 400,— TL.'ya çıkacağı düşünülmüştür.

## 2) Matine Hasılat Tahmini

(i) Haftalık matine sayısı, Cumartesi ve Pazar günleri olmak suretiyle «iki» olarak tesbit edilmiştir.

(ii) Her matine için 100 seyirci şeklinde tahmin edilen ortalama seyirci sayısının tesbitinde, geçen sezonun istikrarsız olarak yürütülen matineleri hakkında kesin bir kanaat edinilememiş, bunun için geçen yılın ortalama suare seyirci sayısı ile yeni sezonun bilet fiatlarında öngörülen artış göz önünde tutularak, böylece her bir matinenin seyirci ortalamasının 100 olacağı kabul edilmiştir.

## 3) Çocuk Tiyatrosu Hasılat Tahmini

(i) Yeni sezon için çocuk tiyatrosuna haftada bir matine ayrılmıştır.

(ii) Sezon süresince «39» çocuk matinesinin yapılacağı hesaplanmış ve çocuk tiyatrosunun her bir matinesi için 150 olarak tesbit edilen seyirci ortalamasında, bilhassa şehirdeki okul ve öğrenci sayısının yüksekiği dikkate alınmıştır.

## 4) Genel Hasılat

(i) Yeni sezonun genel hasılat tahmininin unsurları olarak sadece suare, matine ve çocuk tiyatrosu gelirlerinden hareket edilmiş, söz konusu hasılat unsurlarında, yapılan düşük değerlendirme sonucu, meydana gelmesi muhtemel fazlalıkların, haftada bir suare olarak tesbit edilen indirim neticesi belirecek noksanlığı, hesaplamalarda dikkate alınmayan turne gelirlerindeki % 10 tiyatro payı ile birlikte kapatacağı farzedilmiştir.

(ii) Genel hasılatla düşüklüğe sebep olacak telif hakları ile, hasılatla katılacak olan, fuaye işletilmesinden sağlanan gelirlerin birbirine bazı farklarla karşı geleceği düşünülerek, her ikisi de hesaplamalarda nazara alınmıştır.

(iii) Eskisine nazaran, yeni sezonun genel hasılatında hesaplanan % 80 oranındaki artışın meydana geliş sebepleri, aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

a) Tiyatro faaliyetine, geçen yıla nazaran 54 gün önce başlanacağı,

b) Matine ve çocuk tiyatrosu günlerinin belli bir programa bağlanması sonucu, geçen tiyatro sezonunda bu konuda gösterilen istikrarsız ve yetersiz tutum karşısında, sağlanacak hasılat fazlalığı,

c) Bilet fiatlarında öngörülen artış,

d) Seyirci sayısının göstereceği artış.

## J) GEÇEN TİYATRO SEZONUNUN MASRAFI DURUMU

Masraf ne'ilerine göre tutarlar

### 1) Daimî sanatçı ve personel ücretleri

	Aylık Tutar	Sezon Tutarı
	TL.	TL.
Oyuncular (kadrolu)	7.502,50	75.025,—
Rejisör (kadrolu)	2.885,—	28.850,—
Hizmetliler (yevmiyeli)	1.400,—	14.000,—
İdari ve teknik personel (yevmiyeli)	2.700,—	27.000,—
<b>Toplam</b>	<b>14.487,50</b>	<b>144.875,—</b>

### 2) Yevmiyeli oyunculara ödenen meblağ

	20.062,50	200.625,—
<b>Genel ücret toplamı</b>	<b>34.550,—</b>	<b>345.500,—</b>

3) Toplam dekor, kostüm, aksesuar masrafları	<u>23.706,62</u>
4) Diğer müteferrik masraflar	<u>7.120,23</u>
<b>TOPLAM MASRAFLAR</b>	<u><u>376.326,—</u></u>

Geçen Sezon Tiyatroda Çalıştırılan Kadrolu, Yevmiyeli Sanatçı ve Personel

Kadrolu Sanatçı	Sayısı	Aylık Ücret	Zamlı Ücret
		Tutarı	Tutarı
Rejisör - Müdür	1	2.500,—	3.375,—
Sanatçı	5	1.000,—	6750,—
Sanatçı	1	1.750,—	2.362,50
	7		

Yevmiyeli Sanatçı ve Personel

	Sayısı	Yevmiyesi
Sanatçı	1	30,—
Sanatçı	1	25,—
Misafir Sanatçı	2	75,—
Figüran	17	10,—
Gişe Memuru	1	14,—
Muhasebe - Daktilo	2	10,—
Mutemet, Mübaya M.		17,50
İdare Amiri	1	10
Hizmetli	4	20
Işık teknisyeni	1	20
Marangoz	1	15
Marangoz yardımcısı	1	10
Terzi	1	
Memur (Tiyatro bütçesinden Belediye görevlisi)	3	14
	36	

Toplam Sanatçı ve Personel

43

Geçen tiyatro sezonunun masraf yapısı incelendiğinde, bunun bir çok yölerden bazı aksaklıklar gösterdiği anlaşılmaktadır. Bilhassa sanatçı ve personel için tesbit edilen kadrolu ve yevmiyeli ücretler, üzerinde titizlikle durulması gereken bir konu olarak belirmektedir. Tablo II'de 1000,— liralık kadro işgal eden beş sanatçı ile 1.750,— liralık kadroya sahip bir sanatçıya ödenen ücretlerde her hangi bir ayırım yapılmadığı görülmüş ve sanatçı vasıflarına nazaran ücret seviyesinin yüksek tu tuluğu kanaatine varılmıştır.

Rejisöre ödenen ücrette, müdürlük görevini de deruhte etmesinden dolayı, bir aşırılık görülmemiştir.

Buna mukabil Tablo I'in ikinci maddesinde yer alan yevmiyeli oyunculara ödenen meblağ, toplam tiyatro masraflarının % 50'den fazla bir kısmını teşkil etmesi sebebiyle, tiyatronun masraf yapısında dikkatle ele alınması gereken bir husus olarak belirmektedir. Bu durum tarafımızdan tavsiye edilen masraf taslağında incelendiğinden, burada ayrıca üzerinde durulmamıştır.

Tablo II'deki yevmiyeli sanatçı ve personel, yeni hazırlanan organizasyon şemasına göre değişik bir düzen içinde mütalâa edilmiş ve bu konuda alınması gerekli tedbirler önerilmiştir. Burada göze çarpan en sakıncalı durum, Belediyenin başka görevlerinde çalıştığı halde, tiyatro bütçesinden ücretini alan üç memurun bulunmasıdır. Bu gibi haller, tiyatro masraflarının az veya çok artmasına yol açıp, masraflardaki doğruluk payını azaltacağından, çok mahsurlu bir tutum olarak meydana çıkmaktadır.

K) 1965 - 1966 Tiyatro Sezonu Tahmini Masraf Tablosu

1) Daimi Kadro Ücretleri

	Yıllık Tutar
I. Müdür	2500,—X12
	30.000,—

2. İdare Amiri	600,—X12	7.200,—
3. Sekreter	400,—X12	4.800,—
4. Yerli Oyuncu	600,—X12X4	28.800,—
Toplam		70.800,—
5. Misafir Oyuncular		
	1X2.000,—X12	24.000,—
	3X1.750,—X12	45.500,—
	1X1.500,—X12	18.000,—
Toplam		87.500,—
6. Elektrik Teknisyeni	500,—X12	6.000,—
7. Marangoz	500,—X12	6.000,—
Toplam		170.300,—
II) Yevmiyeli Kadro Ücretleri		
	Sayısı Yev-	Çalışacağı
	miyesi	Ay
		Sezon
		Tutarı
1. Figüran	8 10,—	10 24.000,—
2. Hizmetli	3 8,—	10 7.200,—
3. Gişe Memuru	1 10,—	9 2.700,—
Toplam		33.900,—
III) Sezon Boyunca Dekor, Kostüm, Aksesuar, v.s. Giderleri		
Toplam		25.000,—
GENEL MASRAF TOPLAMI		
Geçen Sezon Genel Masraf Toplamı		376.326,—
1965-1966 Sezonu Tahmini Masraf Toplamı		229.200,—
Yeni Sezonda tasarruf edilen meblağ		147.126,—
Tasarruf Oranı		% 39
1965-1966 Tiyatro Sezonunun Tahmini Hasılatı		126.750,—
1965-1966 Tiyatro Sezonunun Tahmini Masrafı		229.200,—
1965-1966 Tiyatro Sezonu Bütçe Açığı		102.450,—

Yeni Sezonun Tahmini Masraf Tablosunda Çalıştırılması Öngörülen Kadrolu, Yevmiyeli Sanatçı ve Personel

Kadrolu Sanatçı	Sayısı	
Müdür	1	
Sanatçı (rejisör dahil)	5	
Yerli Sanatçı	4	
Toplam		10
Kadrolu İdarî ve Teknik Personel		
İdare Amiri	1	
Sekreter	1	
Elektrik Teknisyeni	1	
Marangoz	1	
Toplam		4
Yevmiyeli Sanatçı ve Personel		
Figüran	8	
Gişe Memuru	1	
Hizmetli	3	
Toplam		12
Toplam Sanatçı ve Personel		
		26
Geçen Sezon Sanatçı ve Personel Sayısı		
Yeni	"	43
"	"	26
Görevli tasarrufu		17
"	"	% 40

Masraf taslağı hazırlanırken, tiyatro çalışmalarını aksatmayacak bir genişlik öngörülmüş, bu arada kadrolara ait ücret seviyeleri, misafir oyuncular dışında, asgarî seviyede tutulmuştur. Misafir oyuncular bölümünde rejisör de dahil olmak üzere beş oyuncu için üç çeşit kadro ayrılmış ve ücretler İstanbul - Ankara tiyatrolarından birinci sınıf aktör, aktrist, rejisör getirilmesin-

olarak masraf durumunda geçen yıla nazaran % 39 nisbetinde bir tasarruf yapılmışsa da, bu artık tasarruf yapılamaz demek değildir. Belediye tarafından katlanılması gereken 102.450,— liralık bütçe açığını, misafir oyuncuları, figüran ve dekor, kostüm, aksesuar giderlerinden yapılacak tasarruflarla daha da azaltmak mümkündür. Diğer taraftan ücret seviyesi düşük kadrolarda bir yıllık tatbikattan sonra bazı yükseltmeler yapılmak gerekirse, bu tarafımızdan tavsiye edilen personel ve sanatçı kadroları dereceleri dahilinde ve belediyenin bütçe imkânlarına göre müteakip yıllarda ele alınıp, gerçekleştirilebilir.

Tahmini Masraf Tablosu Hakkında Bazı Açıklamalar

1. Daimî kadrolularda çalışma süresi olarak 12 ay esas alınmış, yevmiyeli olanlarda ise sezon ve hazırlık süreleri göz önünde tutulmuştur. 12 aylık sürede fiili çalışma 11 aydır, 1 ay tatil süresidir.

2. Figüran sayısı oyunlara göre değişeceğinden ortalama olarak «8» alınmıştır.

3. Üç hizmetliden biri kadın olacak ve bunlardan birincisi dokuz, ikincisi on, üçüncüsü onbir ay çalıştırılmak üzere, ortalama olarak üç hizmetli 10 ay görevde kalmış olacaklardır. Hizmetlilerin durumu, tiyatrodaki çalışanların Haziran ayında yıllık tatillerini yapacakları ve Temmuz'da yeni sezonun hazırlıklarına başlayacakları göz önünde tutularak mütalâa edilmiştir.

4. Gişe memurunun dokuz ay çalışacağı hesaplanmıştır.

5. Dekor, kostüm, aksesuar masraflarının tahmininde geçen sezonun dekor, kostüm ve aksesuarlarından faydalanılacağı dikkate alınmış ve gider tahmini buna göre yapılmıştır.

L) İdarî Mekanizma

saklıklar

a) Yönetmeliğin 7, 8 ve 9. maddelerinde, idarî mevki olarak müdür, rejisör ve bir de istişarî organ olduğu halde, hatalı şekilde, yönetim kurulu diye icraî nitelikte bir işe sahip bir organ zikredilmiştir. Bunlar dışında, tiyatronun hiçbir idarî mevki yetki, sorumluluk yönünden ele alınmamıştır.

2. Bir organizasyon şeması yapılmadığı için, tiyatrodaki yetki - sorumluluk dağılımı resmen şekillendirilmemiş bu iş bir bakıma, tiyatrodaki çalışanların kendi iktidarlarına bırakılmıştır.

3. 9. maddede zaten icraî bir fonksiyonu olmayan yönetim kurulunun, Belediye Başkanının onayından geçen kararlarına karşı, tiyatrodaki görevlilere, yine Belediye Başkanlığı nezdinde itiraz etme hakkı tanımakla, idarî mekanizmayı her an bozacak bir durum yaratılmıştır.

4. Yönetmelikte, Genel Hükümler, İdare, Malî İşler, Geçici Hükümler şeklinde bir bölümlendirme yapma yoluna gidilmemiş, sadece malî işler bölüm başlığı konmuş, ancak bu bölüm altında idarî işleri ilgilendiren hükümlere de yer verilmiştir.

5. İdarî, teknik personelle, sanatçılara uygulanacak kadro dereceleri sıralaması aynı tutularak, herhangi bir ayırım yapılmamış, bu arada yevmiye dereceleri de tesbit edilmemiştir.

6. Terfilerde süre ve başarı birlikte mütalâa edilmiş, sadece genel mahiyette başarıdan bahsedilmiştir.

7. Tiyatroya sanatçı alınmasında aranan vasıflar eksik olduğu gibi, Türk vatandaşı olmak şartı lüzumsuz, aynı zamanda gelecekteki gelişmeler dikkate alınmadan hatalı olarak konmuş, bunun yanında bilirkişilerden kurulacağı zikredilen sınav kurulu da, bir araya gelmesi çok zor şahıslardan teşekkül ettirilmiştir.

8. 19. maddede hazırlanacağı belirtilen, tiyatro sanatçı, teknisyen ve müstahdemlerin çalışmasını düzenleyen iç tüzük hazırlanmadığından, yönetmelik bir hususlarda boşluk göstermiştir.

#### b) Tatbikataki Aksaklıklar

1 — Yönetmeliğin 5. maddesine göre geçen yıl İstanbul'da faaliyete geçmesi gereken Şehir Tiyatrosunun müdürü için gerekli izin Devlet Tiyatrosundan alınmaması ve böyle bir durum karşısında alınacak lüzumlu tedbirler konusunda gösterilen ihmalkâr ve sakıncalı tutum, bütün sezon boyunca tiyatro çalışmalarının aksamasına yol açmıştır.

2 — İdarî yapının temel şartlarından biri olan hiyerarşi düzeni, mevcut yönetmelikle tam olarak tesis edilemediği gibi, tiyatro yönetiminde görevli bulunanlarca da bunun kurulması yolunda ciddi bir gayret gösterilmemiştir.

3 — Gerek sanatçı, gerekse teknik ve idarî personel kadroları, ihtiyaç olmadığı halde deldurularak, aşırı bir şişkinlik yaratılmış, bu hal giderlerin artmasına sebep olduğu gibi, yönetim güçlüklerini de beraberinde getirmiştir.

4 — Belediye ile tiyatro idaresi arasında üst seviyede kurulması gereken münasebetlerde, bu durum sağlanmadığı için, tiyatrodaki görevli olanlar, aslında çok zayıf tesis edilmiş hiyerarşi kademesini dikkate almaksızın, Belediyenin üst mevki ve organları ile çeşitli konularda direkt teması geçmişler, bu hal söz konusu Belediyeye mercilerinde bulunmalarını, tiyatroya hatalı müdahalelerine imkân verdiği gibi, tiyatronun iç yönetiminde de türlü aksaklıklar yaratmıştır.

5 — Masraflar tiyatronun çalışmasında bir kontrol unsuru olarak ele alınmadığından, birçok hatalı harcamalarda, tiyatro idaresinin vaktinde gerekli tedbirleri alıp, müsbet sonuçlara ulaşamaması ve dolayısıyla Be-

diye bütçesinde tiyatroya ayrılan tahsisatın büyük kısmının sarfedilmesi neticesini doğurmuştur.

6 — Tiyatro bütçesinden Belediyenin diğer bazı işleri için aktarmalar yapılması veya Belediyenin başka işlerinde çalışan memurlara tiyatroya ait bütçeden ücret ödenmesi, müessesenin malî bütünlüğünü ortadan kaldırıp, ciddiyet dışı, sakıncalı bir durum yaratarak, tiyatro yöneticilerinin Belediyeye olan güven hissini zedelemiş, bunun çalışmaların iktisadilik prensibi içinde yürütülmemesinde büyük rolü olmuştur.

7 — Tiyatro için hayati önem taşıyan birlik, karşılıklı anlayış, sevgi ve saygı duygusu görevliler üzerinde yaratılmamış, bu da bünyede, başta huzursuzluk olmak üzere, çeşitli bozukluklara sebebiyet vermiştir.

8 — Şikâyetlerde, yapılan soruşturmalarda, verilecek disiplin cezalarında, önceden tayin edilmiş belli bir usule göre hareket edilmemesi, müesseseyi gittikçe zayıflatmıştır.

9 — Noksanları ve hataları olmasına rağmen, tiyatro yönetmeliğinde kabul edilen birçok esaslar uyulmamıştır.

10 — Başlangıçta iyi bir çalışma gösteren çocuk tiyatrosunun faaliyetinin sonradan durması, hem kültür hem de gelir sağlama yönünden, zararlı olmuştur.

11 — Oyunların gösterdiği ihtiyaca göre, figüran çalıştırıp, görev sürelerince kendilerine yevmiye verilmesi gerektiği halde sayıları 17'yi bulan figüranlara sezon boyunca 10,— lira üzerinden devamlı yevmiye ödenmiştir ki, bunun tiyatro giderleri için de ne derece büyük ye rtuttuğuna daha önce de değinilmişti.

12 — Tiyatro'da 25.V.1965'te açılan soruşturma sırasında, kendisine müdür muavini görevi verilmiş bir kimse hakkında tahkikat yapılırken, tiyatro mutemedi ile edacısının da ifadelerine başvurulması ve aslında bir disiplin meselesi geniş bir soruşturmaya konu yapılarak,

tiyatro içinde guruplaşmanın tabrik edilmesi, mües-  
nin yıpratılması yolunda atılmış zararlı bir tutum  
muştur.

Tatbikatla ilgili olarak görülen birçok aksaklık  
bundan önceki bölümlerde belirtildiği için, burada tek-  
rar zikredilmesinden sarfı nazar edilmiştir.

## II) Tiyatro Yönetimi ile İlgili Olarak Tarafımızdan Öngörülen Hususlar

1. Kurulduğundan bu yana tiyatronun ismi konu-  
sunda bir kesinliğe varılmayıp, sık sık ad değişikliği ya-  
pılması, sakıncalı olduğundan bunun, yeni sezondan iti-  
baren, «Eskişehir Belediyesi Şehir Tiyatrosu» olarak tes-  
bit edilmesi uygun görülmüştür.

2. Tiyatro için tarafımızdan hazırlanan ve ek yönet-  
melik tasarısında sunulmuş bulunan organizasyon te-  
masına ilişkin aşağıdaki hususlar öngörülmüştür:

a) Belediye Başkanı tiyatronun en üst merciidir. Ti-  
yatro işleri ile ilgili bütün konularda denetim görevi-  
ni uhtesinde topladığı halde, söz konusu işlerin yürütül-  
mesine ilişkin icra yetkisini tamamen tiyatro müdürüne  
devretmiştir.

b) Tiyatro müdürü, tiyatro faaliyetini yürütme yet-  
kisine sahip ve icraatından sadece Belediye Başkanı so-  
rumlu yöneticidir. Yapılan çalışmalarını Belediye Başkanı  
adına denetlediği gibi gerekli koordinasyonu da sağlar.  
Faaliyetin mali yönden aksamaması için kendisinin bel-  
li bir meblağa kadar harcama yetkisi vardır. İdari yönü,  
tiyatro bilgisi kuvvetli olduğu gibi, sanatçı niteliğinin de  
sahiptir. Kendisi olmadığı zaman yerine rejisör veya idare  
âmiri vekalet edebilir. Müdür tiyatro çalışmalarını iktisadilik ve rasyonellik prensipleri dahilinde yürütmek-  
le yükümlüdür.

c) Tiyatro Komitesi, tiyatro müdürünün başkanlığı  
altında rejisör, idare âmiri ve sanatçı temsilcisinden ku-

rulan, Belediye Başkanına bağlı istişari bir kuruldur.  
Komitede alınan kararlar, Belediye Başkanına yazılı ola-  
rak sunulur ve başkanın onayından çıktıktan sonra ke-  
sinlik kazanır. Başkan kararlarda değişiklik yapmak iş-  
terse, gerekçesi ile birlikte bunları komiteye geri gönde-  
rir. Komite kararında ısrar ederse Belediye Başkanının  
yönetiminde üçüncü bir toplantı yapılarak bir karara  
varılır. Komite her ayın belli günlerinde toplanacağı gibi,  
müdür ve üyelerden her hangi birinin müdüre müracaatı  
ile de toplanabilir. Komite aşağıdaki hususlar üzerinde  
karar alır:

1. Tiyatro çalışma iç tüzüğünü hazırlanması ve son-  
radan üzerinde yapılması öngörülen değişikliklerin bit-  
sonuca bağlanması.

2. Çalışma iç tüzüğünde yer alan disiplin cezalarının  
verilmesi, terfi işlerinin yürütülmesi.

3. Tiyatroya yeni sanatçı ve personel alınması veya  
mevcutların işten çıkarılması (sözleşmenin yenilenmemesi  
veya sezon içinde disiplin cezası verilerek işten çıkarma-  
nın yapılması şeklinde).

4. Her yeni sezon için repertuarın tesbiti ile oyunla-  
rın sahneye konuş ve kaldırılış zamanlarının ayarlan-  
ması.

5. Turne programının hazırlanması.

6. Kursların yürütülmesi.

7. Tiyatronun işleyişi ile ilgili diğer hususlar hak-  
kında karar alınması.

Komitede yapılan müzakerelerde, son karar müdü-  
re aiddir. Toplantılara dışardan kimsenin katılmaması  
gerekir. Ancak icabında bazı kimselerin fikirlereinden  
veya çeşitli hususlar hakkında verecekleri bilgilerden  
faydalanmak için, toplantılarda dinlenimeleri mümkün  
olabilir. Komitedeki sanatçı temsilcisi, her yıl için sa-  
natçılar arasından gizli oyla seçilir. Tiyatro müdürü iş-

terse, yazışma işini yapması için komite toplantısına sekreteri iştirak ettirebilir. Komitede alınan kararlar için de bir defter tutularak, her oturumun sonunda üyeler tarafından imza edilir.

d) Rejisör, tiyatronun sadece sahne çalışmalarının yöneticisidir. Ayrıca tiyatro müdürü tarafından kurslarda da görevlendirilebilir. Oyunların hazırlanmasında, rol dağıtımında ve oyunlara ilişkin diğer hususlarda tam yetkiye sahiptir. Görevinde sorumluluğu müdüre karşıdır. Oyunların gerektirdiği dekor, kostüm ve diğer ihtiyaçlar konusunda idare amiri ile devamlı işbirliği yapar. Anlaşmazlık halinde tiyatro müdürünün vereceği karara uymak zorundadırlar. Rejisör bulunmadığı zaman, yerine aynı yetki ve sorumluluk ile reji asistanı v. kâlet eder.

e) İhare Amiri, tiyatronun sanat dışında diğer işlerini müdürün devredeceği yetki içinde yürütür ve sorumluluğu da ona karşıdır. Tiyatronun depo mevcutları, alınan demirbaşlar ile yapılan diğer masraflar ve sağlanan hasılatın kayıtlara geçirilmesinde sekreterle işbirliği yapar, emri altında bulunan personelin görevlerinin düzenlenmesi ve çalışmalarının devamlı kontrolünde tam yetkisi vardır.

f) Sekreter, tiyatrodaki her türlü yazışma ve kayıt işlerinin yöneticisidir. Tiyatronun hasılat ve masraflarını gösteren işletme defterini, demirbaş, depo ve görevlilerin devam defterlerini tutup, tiyatronun iç muhasebesini, yapılacak ankeleri yürütmek, ayrıca kütüphaneyi de kontrolü altında bulundurarak, aylık hasılat, masraf ve mevcutların (kütüphane de dahil olmak üzere) durumu hakkında cetveller hazırlayıp, tiyatro müdürünün bilgisine sunmakla görevlidir. Tiyatronun mutemetliği sekreterin üzerindedir.

g) Reji Asistanı, rejisör tarafından, kendisine görevinde yardımcı olmak ve kendisi bulunmadığında işleri

yürütmek yetkisine sahip bir sanatçıdır. Seçimi ve görevden uzaklaştırılması rejisöre aittir. Sorumluluğu ona karşıdır.

h) Sahne Amiri, oyunlarda sahne düzeninin muhafazası ile ilgili olarak, rejisöre yardımcı olmak üzere onun tarafından seçimi yapıp, görevlendirilen bir aktördür. Perdeci, kondüvit, efekt teknisyeni ve diğer kulis görevlilerini kontorlu altında tutar, sanatçıların kulislerdeki hareket ve tutumlarını denetleyerek gereken uyarılarda bulunur. Rejisörün tayin edeceği sınırlar içinde, çeşitli konularda reji asistanı ile işbirliği halinde çalışır. Görevinde rejisöre karşı sorumludur.

3. Yukarıda görevleri genel olarak tanımlanan tiyatronun üst mertebeleri dışında alt kademede yer alan sanatçı, ve diğer personelin yapacakları işler, çalışma iç tüzüğünde belirtilmeli ve fakat her halde üzerlerine düşen ödevleri yaparken, kendilerinin üstü durumunda bulunan bütün yöneticilere saygı duymaları ve onların yapılmasını istedikleri şeylere karşı gelmeyecek, şikâyetlerinde tiyatro müdürüne kadar normal idari basamak sistemini takip etmeleri, üst atlama hareketleri kendilerine açıklanarak, bu düzeni tanımayanların yetenek ve bilgileri ne olursa olsun, tiyatrodaki görevden uzaklaştırılacakları hususunun zihinlerde yer etmesini çalışılmalıdır.

4. Organizasyon şeması içinde yer aldığı halde, yeni sezon için hazırlanan masraf tablosunda kador veya yevmiye tahsis edilmeyen reji asistanı ve sahne amirinin oyunlarda rolü olmayan veya görevi az olan figüranlar dışındaki sanatçılardan seçilmesi gerekir.

5. Tiyatrodaki organizasyon şeması dışında ortaya çıkan yer gösterici, vestiyer, bilet kontrolü gibi sahne dışı görevler için mevcut teknik ve idari personelden, kondüvit, suflör, perdeci, efekt teknisyeni gibi sahne içi görevler için de aktör ve figüran kadrolarından faydalan-



nilmalıdır. Sanatçılar ve diğer personel sekiz saatlik normal çalışma dışında bu görevleri ücretle yapmak isterlerse, o zaman kendilerine yevmiye baremine uyularak tayin edilecek yevmiye miktarı üzerinden bu işleri yaptıkları sürece ek görev ücreti verilmelidir. Söz konusu görevler, tiyatronun sanatçı ve personel kadrosu ile idare edilemeyecek kadar bir mahiyet arzederse ancak o zaman bunlar için yeni görevli alınması yoluna gidilmelidir. Fakat her halde tiyatro müdürü, tiyatrodaki görevi normal sekiz saatlik çalışma süresini doldurmayan sanatçı ve diğer personeli durumları ile mütalâa edilip olarak tiyatrodaki diğer görevlerde normal çalışma süresini doldurana kadar ek ücret ödemeksizin çalıştırmalıdır.

6. Tiyatroya sekreter alınırken tercihan yüksek tahsilli olması ve daktilo kullanmasını bilmesi şartı aranmalıdır.

7. Tiyatro müdürü dışında sanatçı ve diğer personel birer yıllık sözleşmelerle çalıştırılmalı ve bu konuda aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

a) Sözleşme bitiş tarihinden bir ay önce sanatçı ve diğer personelin durumu gözden geçirilerek, mukavelesi yenilenmeyecek olanlara en az onbeş gün önceden yazılı ihbarda bulunulmalıdır. Tiyatro komitesinin sözleşmesinin yenilenmesi veya işten hemen çıkarılması konusunda her hangi bir teklifi olmadığı halde, sanatçının Belediye Başkanlığınca direkt olarak işine son verilmesi veya mukavelesinin yenilenmemesi halinde kendisine bir yıllık ücret tutarında tazminat ödenmelidir. Bu hususun sanatçının müesseseye güvenle bağlanması ve çalışması yönünden önemi büyüktür.

b) Sözleşmelere, tiyatrodaki çalışmaya devam edecekler olacağı göz önüne alınarak, her yıl yenilenmesi külfetini önlemek için bitiş tarihinden önce akit taraflardan her hangi birinin ihbarda bulunmaması halinde, söz konusu tarihten itibaren sözleşmenin müteakip yıl-

da aynen devam edeceği hükmünü taşıyan bir madde konulması yerinde olur.

c) Tiyatro komitesine müdür dışında katılan üyelerin sözleşmelerinin uzatılıp uzatılmayacağı hususunu sadece Belediye Başkanı ile tiyatro müdürü birlikte kararlaştırmalıdır.

d) Sözleşmelerin terfi ile ilgili hükümler konurken bunun üstün başarı ve bütçe imkânı şartına bağlı olarak sanatçılarda «2» yılda bir üst derece, diğer personel de ise aynı şartlar dahilinde «3» yılda bir üst derece olmak üzere düzenlenebileceği belirtilebilir.

8. Dekor ve kostüm işlerinde çalıştırılacak dekoratör ve terzilere anlaşmalı olarak ücretin verilmesi ve bunun dekor, kostüm masraflarından karşılanarak bunların, sanatçı veya diğer personel arasında mütalâa edilip kadro tahsisi yoluna gidilmemesi gerekir.

9. Tiyatroda yevmiyeliler dışında kadrolu çalışanların müdürlükte sicilleri tutulmalı ve devlet memurlarındaki sicil usulü burada da uygulanmalıdır.

10. Tiyatronun iç işlerine dışarıdan hiç bir şekilde müdahale yapılmamalı ve bunun için gereken tedbirleri tiyatro dışında Belediye Başkanı, tiyatro içinde de müdür almalıdır.

11. Müesseseleri içten yıpratıcı dedikodu ve şayiaların son bulup, genel şikâyetlerin, dertlerin açıkça söylenerek, çarelerinin toplu olarak bulunup, idare ile çalışanlar arasında gerginlik ve soğukluğu kaldırmak, aksaklıkların birçoğunun zamanında görülerek düzeltilmesi imkânına sahip olmak için, tiyatrodaki çalışanlar ile, sırasında Belediye Başkanının da katılacağı ve tiyatro müdürünün yöneteceği toplantılar düzenlemek her bakımdan faydalıdır. Her sezonun başı, ortası ve sonunda olmak üzere en az üç kere bu toplantıları yapmak, tiyatroyu amaç yolundan ayırmayıp, müessesenin beşerî bütünlüğünü korumak yönünden çok yerinde olur.

12. Her mali yılda, tiyatroya toplu bir tahsisat ayırmak yerine, önceden tiyatro müdürlüğü veya komite-since hazırlanacak bir bütçe yahut masraf - hasılat cet-veline göre belediye meclisinden, belediye bütçesi içinde gereken tahsisatın ayrılması istenmeli ve bundan sonra hiç bir şekilde belediyenin diğer daire ve faaliyetleri için bu tahsisattan aktarma ve kısıntı yapma yoluna gidilme-melidir.

13. Yeni sezon için tiyatro hazırlık çalışmalarına başladığında kadro verilecek sanatçıların tesbitinde, bir aylık yevmiyeli olarak çalıştırılmaları yoluna gidip, bun-dan sonra seçimlerinin yapılarak kadroya alınmaları ye-rinde olur.

## S O N U Ç

Buraya kadar olan kısım, Eskişehir Belediyesi Şe-hir Tiyatrosunun reorganizasyonu için yapılan araştır-mada görülen aksaklıklarla, bunların giderilmesinde ön-görülen hususları kapsayan bu raporun, kısa zamanda hazırlanması sebebiyle, eksik yönlerinin bulunacağı ta-biidir. Öte yandan, belediye ilgililerinden tiyatroya iliş-kin olarak istediğimiz verilerde noksanlar olduğu gibi, mevcutlarında ne dereceye kadar sıhhatli olduğunu bi-lemediğimizden, eğer bunlarda yanlışlıklar varsa bu ve-rilere dayanılarak yapılan hesaplamalar ve öngörülen hu-suslarda da şüphesiz bazı hatalar bulunabilecektir. An-cak bunların da raporun bütünlüğünü bozacak nitelik-te olmayacağı kanısındayız.

Raporda organizasyon, masraf yapısı, kadrolar ve diğer hususlarda meydana getirilen yeni çalışma düze-ninde, uygulamada bazı farklar olacağı düşünüldü, her ne kadar genişleme payı dikkate alınmışsa da, yine de bunlar değişmeyecek, eni boyu belli kalıplar niteliğinde görülmemeli, müessesenin hayatîyetinin ve gelişmesi-nin dar boğazlarda sıkışıp kalmasına yol açacak halle-

rin vukuunda, raporda ve yönelmelikte bahsedilmiş, ya-hut kayıt altına alınmış diye, bazı tedbirleri almakta ka-çınıp, tiyatroyu çok zor şartlar altında bırakmak yoluna gidilmemelidir. Raporun ve yönetmeliğin amacı, tiyatro-nun daha rasyonel, daha iktisadi şekilde belli bir düzene göre, keyfi müdahalelerden uzak, çalışmasını ve kendi kendine yaratacağı gelişme ortamında kültür amacına doğru yol almasını sağlamaktır, yoksa onun gelişmesine engel olup, faaliyetini baltalamak değildir. Mühim olan müessese ile onun çalışmasını düzenleyen kuralların ne-reye kadar beraber, ahenkli şekilde işledikleri, nerede uyumsuzluğun başladığı ve bu ikisinden hangisinin yeni-den gözden geçirilip, işleyiş temposuna uyması için tize-rinde gerekli değişiklikler yapılmasının lüzumlu oldu-ğunun görülmesidir. Bu yapılabilirse, problemlerin büyük kısmına çözülmüş nazariyle bakılabilir.

Öte yandan, yapılan araştırmalar, hazırlanan rapor ve yönetmelikler ne kadar mükemmel olursa olsun, ku-rumları çalıştıracak olan yine insanlardır. Yönetici mev-kiinde bulunanlar ile diğer görevliler iyi niyetli, yetenek-li, zihni değerleri yüksek kişiler ise, yönetmelikler kötü bile olsa organizma mükemmel şekilde çalışabilir. Halbu-ki bunun aksi durumunda, yönetmeliğin mükemmelliği ile, müessesenin çalışmasının düzgünlüğü arasında en küçük ilişki kurulamaz. İşte bu durum göz önüne alınarak, tiyatrodaki müdür dışında diğer sanatçı ve persone-lin genellikle birer yıllık sözleşmelerle çalışması esası ka-bul edilmiş, bu esasın görevlileri daima yüksek başarı seviyesinde çalışmaya sevkedeceği, verim, yetenek ve ka-rekter düşüklüğü gösterenlerin, bünyede kalıp faaliyet sırasında tıkanma ve bozukluk yaratmalarına engel ol-ma imkânına sahip olunmasında büyük faydaları doku-nacağı inançına varılmıştır. Ancak burada dikkat edil-mesi gereken husus, iyi çalışan ve her şeyini tiyatroya bağlamış bulunan elemanların, her yıl sözleşmelerini ye-

nilenmesi konusunda endişeye kapılarak, güvensizlik duygusu içinde çalışmalarını aksatmalarına sebep olan bir tutumun, en küçük bir şekilde bile olsa, belediyenin ve tiyatronun üst kademe idarecileri tarafından gösterilmemesi, görevlilerin çalışmalarında ve müessese içindeki davranışlarında aksaklık veya kötü bir tutum göstermedikleri sürece, görevlerine her yıl muntazaman devam edecekleri hususunda güven duymalarının sağlanmasıdır.

İdaresi çok güç işletmeler arasında yer alan tiyatrunun yönetiminde dikkat edilmesi gerekli saydığımız noktalar üzerinde durup, kontrollü bir politika takip edilebilirse her halde asgari bir koordinasyonun ve müsbet bir sonucun elde edilmesi mümkün olacaktır. Yeni gireceği çalışma döneminde Eskişehir Belediyesi Şehir Tiyatrosu ailesine üstün başarılar dileriz.

YÖNETMELİK TASARISI

## ESKİŞEHİR BELEDİYESİ

### ŞEHİR TİYATROSU

#### YÖNETMELİK TASARISI.

#### GENEL HÜKÜMLER

1. Şehir Tiyatrosu, Eskişehir Belediyesine bağlı ve Belediyenin bütçesiyle idare olunan, sanat işlerinde bağımsız bir kurumdur.

2. Şehir Tiyatrosunun amacı, şehrin tiyatro ihtiyacını karşılayarak, halka tiyatro kültürünü geniş çapta yaymak ve aynı zamanda imkânları ölçüsünde, bölge tiyatrosu görevini de ifa etmektir.

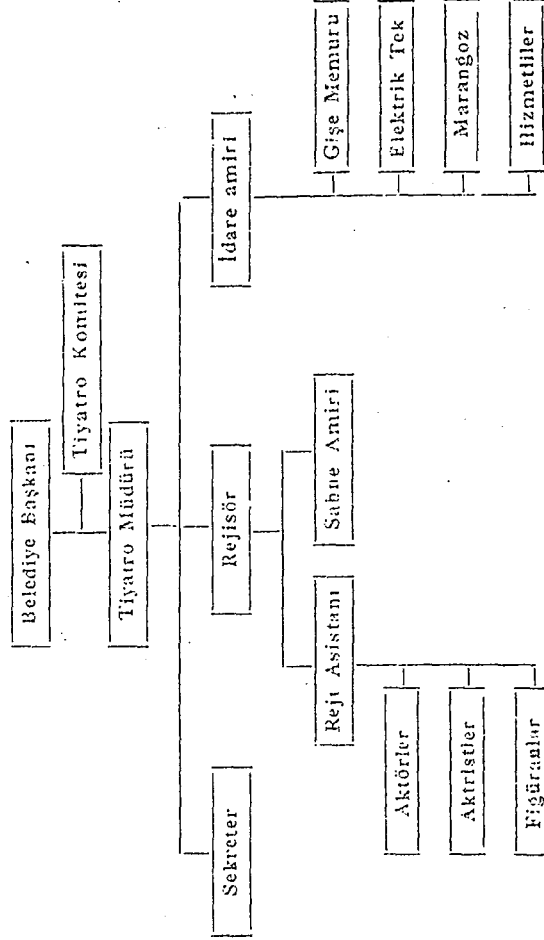
3. Şehir tiyatrosu, kendi bünyesi içinde, eğitim amacıyla uygun olarak, çocuk tiyatrosu faaliyetini de yürütür.

4. Şehir Tiyatrosu, tiyatro sezonunu 1 Ekim'de açar, 31 Mayıs'ta kapar. Tatil günlerinde yurt turnelerine çıkabilir.

#### İDARE

5. Tiyatronun yönetiminde, aşağıdaki organizasyon şeması ve bu şema ile ilgili olarak yapılan görev tanımları esas alınır.

## Eskişehir Belediyesi Şehir Tiyatrosu organizasyon şeması



### Görev Tanımları :

a) Belediye Başkanı, tiyatronun bütün faaliyetini denetleme yetkisini üzerinde toplayan, bunların yürütülmesi yetkisini ise, tiyatro müdürüne devretmiş bulunan en üst mercidir.

b) Tiyatro Müdürü, tiyatro faaliyetinin tümünü yürütmek ve Belediye Başkanı adına denetlemekte birinci derecede yetkiye sahip, tiyatro bilgisi ve sanatçı niteliği kuvvetli baş yöneticidir. 500 liradan az olmamak üzere harcama yetkisi vardır.

c) Tiyatro Komitesi, tiyatro müdürünün başkanlığı altında rejisör, idare amiri ve sanatçı temsilcisinden kurulan, Belediye Başkanına bağlı istişari bir kuruldur. Komite'de alınan kararlar, Belediye Başkanına yazılı olarak sunulur ve başkanın onayından çıktıktan sonra kesinlik kazanır. Başkan komite kararlarında değişiklik yapmak isterse, gerekçesi ile birlikte bunları komiteye geri gönderir. Komite eski kararında ısrar ederse, Belediye Başkanının yönetiminde üçüncü bir toplantı yapılarak bir karara varılır. Ancak bu usul, tiyatronun sanat yönünü ilgilendiren kararlarda uygulanmaz, başkan komitenin aldığı kararı onaylar.

Komite her ayın belli günlerinde veya üyelerden her hangi birinin müdüre müracaatı ile toplanır. Komite aşağıdaki hususlar üzerinde karar alır:

- (i) Tiyatronun çalışma iç tüzüğü'nün değiştirilmesi.
- (ii) Görevlilerin, işe alınmalarını, işten çıkarılmalarını, disiplin ve terfi işlerini düzenlemek.
- (iii) Repertuarı tesbit etmek, oyunların sahneye konuş ve kaldırılış zamanlarını ayarlamak.
- (iv) Turne programlarını hazırlamak.
- (v) Kurs işlerini düzenlemek.
- (vi) Müdürün ve diğer üyelerin komiteye getirecekleri meseleleri karara bağlamak.

Komite de yapılan müzakerelerde, müdürün formüle edeceği son karar esasa alınır.

Komite deki sanatçı temsilcisi, her yıl için yeni sezon hazırlıkları başlamadan önce seçilir. Seçimde gizli oy usulü uygulanır.

d) Rejisör, tiyatronun sadece sahne çalışmalarının yöneticisidir. Ayrıca tiyatro müdürü tarafından kurslarda da görevlendirilebilir.

e) İdare Amiri, tiyatronun sanat dışında diğer işlerini müdürün devredeceği yetki içinde yürütür ve sorumluluğu da ona karşıdır.

f) Sekreter, tiyatrodaki her türlü yazışma, kayıt ve hesap işlerinin yöneticisidir.

g) Reji Asistanı, rejisör tarafından, kendisine işlerinde yardımcı olmak üzere seçilen bir sanatçıdır.

h) Sahne Amiri, rejisör tarafından, kendisine sahne düzeninin muhafazasında yardımcı olmak üzere seçilen bir aktördür.

i) Alt kademede yer alan sanatçı ve diğer personelin görev, sorumluluk ve idare ile münasebetleri çalışma iç tüzüğü ile düzenlenir.

6. Tiyatro müdürü dışında diğer görevliler bir yıllık sözleşmelerle çalıştırılır. Sözleşmesi yenilenmiş olanlara, sözleşme bitiş tarihinden onbeş gün önce yazılı ihbarda bulunulur.

7. Tiyatro Komitesinin, sözleşmesinin yenilenmesi veya işten çıkarılması konusunda her hangi bir teklifi olmadığı halde, sanatçının Belediye Başkanlığınca direkt olarak işine son verilmesi veya sözleşmesinin yenilenmemesi halinde kendisine bir yıllık ücreti tutarında tazminat ödenir.

8. Tiyatro komitesine müdür dışında katılan üyelerin sözleşmelerinin uzatılıp uzatılmayacağı hususunu Belediye Başkanı ile Tiyatro Müdürü birlikte kararlaştırır.

9. Tiyatroya alınacak görevlilerde aranacak şartlar ile disiplin esasları çalışma iç tüzüğünde belirtilir.

10. Terfiler, üstün başarı ve bütçe imkânı şartına bağlı olarak sanatçılarda iki yılda bir üst derece, diğer personelde ise aynı şartlar dahilinde üç yılda bir üst derece olmak üzere tiyatro komitesince düzenlenir. Komite üyelerinin terfiinde aynı esaslar saklı kalmak üzere, tiyatro müdürünün Belediye Başkanına teklifi aranır.

#### MALİ İŞLER

11. Tiyatronun gelir ve giderleri ile ilgili bütün işlemler, belediye mevzuatı içinde yürütülür. Tiyatroya ait bütün giderler, belediye bütçesinin tiyatro genel gideri bölümünden ödenir. Bu bölümden, belediyenin diğer iş ve masrafları için harcama yapılmaz.

12. Tiyatrodaki görevli sanatçı, idari ve teknik personele ödenecek kadro ücretlerine ilişkin derecelerle, gündelikleri olarak çalıştırılacaklara durumlarına göre verilecek yevmiyelerin azami ve asgari sınırlarının tayininde aşağıdaki tablo esas alınır.

(Tablo ilişiktedir)

13. Tiyatrodaki çalışması normal sekiz saatlik süreyi doldurmayanlar tiyatro müdürünün vereceği ek görevleri ücretsiz yaparlar. Bunun dışında ek görev ücretleri müdür tarafından tayin edilir ve hiçbir zaman görev sahibinin aylık ücretininin üçte birinden fazla olamaz.

#### GEÇİCİ HÜKÜMLER

14. Bu yıla mahsus olmak üzere tiyatro sezonu 1 Eylül 1965'te başlayacaktır.

**TİYATRODA GÖREVLİ SANATÇI - İDARİ VE TEKNİK  
PERSONELE ÖDENECEK KADRO ÜCRETLERİ İLE  
YEVMIYE MİKTARLARINA İLİŞKİN TABLO**

Sanatçı Kadro Dereceleri

<u>Derece</u>	<u>Brüt Aylık Ücret</u>
1	2.500,— T.L.
2	2.000,— »
3	1.750,— »
4	1.500,— »
5	1.250,— »
6	1.000,— »
7	750,— »
8	600,— »
9	500,— »

İdarî ve Teknik Personelin Kadro Dereceleri

<u>Derece</u>	<u>Brüt Aylık Ücret</u>
1	750,— T.L.
2	600,— »
3	500,— »
4	400,— »
5	350,— »
6	300,— »
7	250,— »

Yevmiyeli Çalıştırılacak sanatçı, idarî ve teknik personel için ödenecek yevmiyelerin asgarî ve azamî miktarları

Misafir Sanatçı	30—75 T.L.
Figüran	10—15 »
İdarî ve Teknik Personel	10—20 »
Hizmetliler	5—10 »

15. Yönetmeliğe göre tiyatro kadrosu teşkil edilip yeni sezon hazırlıklarına başlandıktan onbeş gün için-

de tiyatro komitesince çalışma iç tüzüğü hazırlanarak Belediye Başkanının onayına sunulacaktır.

16. Uygulamada yönetmelikle ilgili olarak meydana çıkacak meselelerin çözümünde Eskişehir İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi İşletme Kürsüsünce Şehir Tiyatrosunun reorganizasyonu hakkında hazırlanan raporun alakalı bölümlerindeki izahlardan ve öngörülen hususlardan yararlanılabilir.

17. Bu yönetmelik Belediye Başkanı adına Şehir Tiyatrosu Müdürlüğüne yürütülür ve ...../.../..... tarihinden başlayarak yürürlüğe girer.

**KÜLTÜR BAKANLIĞI  
DEVLET TİYATROLARI GENEL  
MÜDÜRLÜĞÜ**

**GÖREV ve ÇALIŞMA  
YÖNETMELİĞİ**

EK-2



**DEVLET TİYATROLARI  
GÖREV VE ÇALIŞMA YÖNETMELİĞİ**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**Amaç, Kapsam, Tanımlar**

**Amaç**

**Madde 1-** Bu Yönetmeliğin amacı Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğünün görev ve çalışma esaslarını düzenlemektir.

**Kapsam**

**Madde 2-** Bu Yönetmelik Devlet Tiyatrosu Genel Müdürlüğünün yönetim işleri ile personelin göreve alınma, görev yetki ve sorumlulukları, turne, sözleşme, tedavi, ayrılış ve ölüm tazminatı, askerlik, izin, başka sanat kurumlarında çalışma, yolluk, inceleme seyahati, disiplin işleri ile yabancı sanatkâr ve turup getirebilmesine ilişkin hükümleri kapsar.

**Tanımlar**

**Madde 3-** Bu Yönetmelikte geçen

- 1) "Bakanlık" Kültür Bakanlığıdır.
- 2) "Genel Müdürlük" Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğüdür.
- 3) "Merkez Teşkilâtı" Genel Müdürlüğün Merkez Teşkilâtıdır.
- 4) "Taşra Teşkilâtı" Genel Müdürlüğün Merkez Teşkilâtı dışındaki Tiyatro Müdürlükleridir.
- 5) "Sözleşmeli Personel" Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğünde çalışan Sanatkâr Memurlar, Uygulayıcı Uzman Memurlar

ve Uzman Memurlardır.

6) "Diğer Personel" Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğünde Sözleşmeli personel dışında, 657 sayılı Kanun hükümlerine tabi olarak çalışan personeldir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Görev, Yetki, Sorumluluk

#### Genel Müdürlüğün ve Taşra Kuruluşlarının Görev, Yetkileri

##### Genel Müdürlüğün Görevleri

**Madde 4-** Genel Müdürlük yerli ve yabancı eserlerle halkın genel eğitimini, dil ve kültürünü yükseltmek, Türk Sahne Sanatlarının yurtiçinde ve dışında gelişmesini ve yayılmasını, yurt dışında tanıtılmasını sağlamak, Türk dilini yerleştirmek ve şive birliğini meydana getirmek, temel değerler üzerinde doğru yargılara varılmasını sağlamak, sanat estetik duygusunu geliştirmek amacı ile yurtiçinde tiyatrolar açmak, yurtiçinde ve yurtdışında turneler ile milli ve milletlerarası festivaller düzenlemek, yönetmek ve denetlemekle görevli ve yetkilidir.

##### Taşra Kuruluşları

**Madde 5-** Ankara dışında kurulan ve Genel Müdürlüğe bağlı olarak faaliyet gösteren tiyatrolardır.

Her türlü sanat, idari, mali ve teknik işlemlerini mevcut mevzuat hükümlerine göre yürütürler. Bu işlemlerinde yetkili ve o derecede sorumludurlar.

## İKİNCİ KISIM

### Genel Müdürlük Teşkilâtı Görev, Yetki ve Sorumlulukları

#### Genel Müdür

**Madde 6-** Genel Müdürlüğün her türlü sanat ve idari işlerinin birinci derece sorumlusu olup, bütün kuruluşun düzenli ve iyi bir şekilde hizmetlerinin yürütülmesine nezaret etmekle ve bu hususta 5441-1310 sayılı Kanun hükümleri dairesinde gereken tedbirleri almakla yükümlüdür.

Genel Müdür lüzum göreceği konulardaki yetkisinin bir bölümünü veya tümünü yardımcılara veya bir birim yetkilisine devredebilir.

#### Kurullar

##### Madde 7-

##### 1) Edebi Kurul

Devlet Tiyatrolarında oynanacak oyunları seçmekle görevlidir.

Edebi Kuruldan herhangi bir nedenle boşalacak üyeliklere Kanundaki esaslara göre en geç bir ay içinde atama yapılır.

Edebi Kurul Genel Müdürün çağrısı üzerine toplanır. Kararda oyların eşitliğinde başkanın oyu iki oy sayılır.

##### 2) Sanat ve Yönetim Kurulu

Genel Müdürlüğün sanat, teknik ve 5441-1310 sayılı Kanunda belirtilen işlerine bakmakla görevlidir.

Sanat ve Yönetim Kurulu ayda en az bir kez toplanır. Genel

Müdür lüzum görürse, Sanat ve Yönetim Kurulunu toplantıya çağırır. Genel Müdürün bulunmadığı zamanlarda Genel Müdürlüğe vekalet eden Genel Müdür Yardımcısı başkanlığında toplanabilir. Sanat ve Yönetim Kuruluna Genel Müdür tarafından görevlendirilecek sanatkârın görev süresi iki yıldır. Aynı sanatkâr istenirse tekrar görevlendirilebilir.

Kararda oyların eşitliğinde başkanın oyu iki oy sayılır.

### 3) Disiplin Kurulu

Genel Müdürlükte 5441-1310 sayılı Kanuna tabi personel ile 657 sayılı Kanuna tabi personelin disiplin işlerine bakmakla görevlidir.

Disiplin Kurulu, en geç 15 günde bir toplanır. Kararda oyların eşitliği halinde başkanın oyu iki oy sayılır.

Disiplin Kurulunun sanatkâr üyesi iki yılda bir Eylül ayında tüm personelin gizli oyu ile seçilir. Bu üyeliğin herhangi bir nedenle boşalması halinde en geç bir ay içinde aynı usulle yeni üye seçimi yapılır.

### Genel Müdür Yardımcıları

**Madde 8-** Genel Müdürlüğün faaliyetleri ile ilgili olarak Genel Müdür tarafından kendilerine tevdi edilen idari, mali, sanat ve teknik işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlarlar. Bu işlerden dolayı doğrudan Genel Müdüre karşı sorumludurlar.

### Danışma Birimleri

#### Madde 9-

#### 1) Hukuk Müşavirliği

Genel Müdürlüğe istenildiğinde yazılı ve sözlü mütelaa ver-

mek, Genel Müdürlük aleyhine açılan ve Genel Müdürlükçe açılacak davaların evrak ve belgelerini hazırlatarak, kendisinin veya Genel Müdürlüğün görüşü ile birlikte dosyaları Kurum Avukatına intikal ettirir. Davaların seyrini ve neticesini takip eder. Kanun tasarısı, tüzük, yönetmelik ve sair anlaşma ve protokollerin hazırlanmasına katılır. Kurumu ilgilendiren hukuki konulardaki değişiklikleri Genel Müdürlüğe ve ilgili birimlere iletmekle yükümlüdür.

#### 2) Sivil Savunma Uzmanlığı

İşleri Bakanlığınca yayınlanan koruyucu güvenlik ve yangından korunma talimatları çerçevesinde Devlet Tiyatrolarının kullanmakta olduğu binalarda talimatlar uyarınca alınması gereken tedbirleri almak ve uygulanmasını sağlamakla yükümlüdür.

### Esas Birimler

#### Madde 10-

#### Sanat Teknik Müdürlüğü

Sanat Teknik Müdürü, sahne dekorları alanında yüksek öğrenim yapmış ve mesleğinde tecrübe kazanmış, dekoratörler arasından, Sanat ve Yönetim Kurulunun önerisi ile Genel Müdürlükçe görevlendirilir.

Sanat Teknik Müdürlüğü Devlet Tiyatrolarında temsil edilmek üzere seçilen ve ilân edilen eserlerin gerçekleşerek sahneye konabilmesi için artistik, teknik ve mekanik açıdan lüzumlu tüm hazırlıkların zamanında eskiz ve projelere uygun olarak eksiksiz ve tam olarak yapılmasından sorumludur.

Sanat Teknik Müdürlüğü, Artistik Bölüm, Teknik ve Mekânik Bölüm, İdari İşler Bürosu olmak üzere üç bölüm halinde çalışır. Bu bölümlerin başında, Sanat Teknik Müdürünün görüşü alın-

rak, Genel Müdürlükçe görevlendirilen konularında uzman birer şef veya şube müdürü bulunur.

### 1) Artistik Bölüm

Dekoratorlar, Kostüm Kreatörleri, Işıklar, Atelye Ressamları ve Başrealizatör, Terziler, Boya, Butafor, Marangoz, Peruka, Ayakkabı, Kartonpiyer, Demir, Süsleme, Şapka-Çiçek, Fotoğraf atelyelerinden meydana gelir.

### 2) Teknik ve Mekânîk Bölüm

Işık santralleri, elektronik cihazlar, konsol projektörler, servis asansörleri, sahne asansörleri, sefit boruları ve karşıt ağırlık sistemlerini kullanan bakım ve onarımını yapan ve emniyetli bir şekilde çalışmasını sağlayan, ayrıca dekor hazırlama ve montaj işlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu bölümlerdir. Bölümü teşkil eden ünite şefleri Teknik Müdüre, Teknik Müdür de Sanat Teknik Müdüre karşı sorumludur.

### 3) Sanat Teknik İdari İşler Bürosu

Sanat Teknik Müdürlüğünün büro hizmetlerini yürüten bölümdür. Başında Sanat Teknik Büro Şefi bulunur.

#### Dramaturgi Bürosu

##### Madde 11-

Başdramaturg, dramaturglar ve yeteri kadar personelden oluşur.

Dramaturgi Bürosu yazar ve çevirmenlerle ilişkilerin düzenlenmesi, kitaplık ve arşiv işleri, telif hakları sözleşmelerin hazırlanması ve ikmal ile oynanacak eserlerin çoğaltılması ve Edebi Kurul kararlarının düzenli bir şekilde saklanması ve uygulanma-

sından sorumludur.

#### Yardımcı Birimler

##### Madde 12)

### 1) İdari İşler Dairesi Başkanlığı

Genel Müdürlüğün Teknik Müdürlük, İdare Müdürlükleri ile Daire Müdürlükleri, Sosyal İşler Müdürlüğü, Genel Evrak, Teksir, Fotokopi Teleks ünitelerinin yasa ve yönetmelik hükümlerine göre en verimli bir şekilde çalışmalarını sağlar.

Başkanlığın çalışma alanını kapsayan konuların en iyi şekilde uygulanması için kadrosuna verilen eleman ve yöneticiler aracılığı ile Genel Müdürlüğün idari işlerini plânlar, ilgili mercilerden takip ile sonuçlandırılmasını sağlar. Bağlı ünitelerin yönetmelik vesair mevzuatla belli edilen yükümlülüklerini denetler ve olumsuzluklarını düzeltir. Gerekli konularda Genel Müdürlükten alacağı onaylarla müdahalelerde bulunur ve sonuçlarını izler.

### 2) Mali İşler Dairesi Başkanlığı

Genel Müdürlüğün Muhasabe Müdürlüğü, Tahakkuk ve Levazım Müdürlüğü, Bütçe ve Plânlama Müdürlüğü ile Ayniyat Muhasebe Müdürlüğünün yasa ve yönetmelik hükümlerine göre en verimli bir şekilde çalışmasını sağlar. Genel Müdürlüğün mali işlerini plânlar. İlgili mercilerden takip ile sonuçlandırılmasını sağlar. Bağlı ünitelerin yükümlülüklerini denetler. Olumsuzluklarını düzeltir. Gerekli hallerde Genel Müdürlük onayı ile müdahalede bulunur.

### 3) Genel Sekreterlik

Genel Müdürlüğün dış ilişkilerini yürütmek, basın, protokol ve halkla ilişkilerini koordine etmek, kitap basım işlerinin her türlü

organizasyonunu yapmak, Genel Müdürlükçe verilecek diğer görevleri yapmakla yükümlüdür.

#### 4) Personel Müdürlüğü

Genel Müdürlükte çalışan personelin atama, nakil, ayrılma, izin, emekli sic il dosyası ile ilgili işlemleri yapar. Gizli Tezkiye varakalarının tutulmasını ve muhafazasını sağlar. Personelin maaş ve diğer sosyal haklarını, tahakkuk işlemlerini yürütmekle yükümlüdür. Muhasebe ve Muamelat Yönetmeliği ile bu yönetmelik hükümlerine göre yapılması gereken işlemleri neticelendirmekten sorumludur.

#### 5) Tahakkuk ve Levazım Müdürlüğü

Devlet Tiyatrolarının amaç ve fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi için gerekli bütün satınalma, yapma, kurma, onarma ve kiralama işlerini Muhasebe ve Muamelat Yönetmeliğimiz esasları ve bütçe imkanları çerçevesinde tahakkuk ettirmek ve satınalma komisyonu üyeliği ve başkanlığı görevlerini yürütmek.

#### 6) Muhasebe Müdürlüğü

Devlet Tiyatrolarının para ve para hükmündeki kıymetlerinin muhafaza ve hareketlerin ile ilgili bütün işlemleri başından sonuna kadar en seri bir şekilde yapar ve bu nevi para ile para hükmündeki işlemlerin defter ve kayıtlarının Muhasebe ve muamelat Yönetmeliği ile genel kuralların aradığı şekilde zamanında tutulmasını sağlar.

Hesapların zamanında kabule şayan olacak şekilde Sayıştay'a verilmesini temin eder.

Taşra saymanlıklarını denetler ve ödenek ihtiyaçlarını inceleyerek, neticelendirir.

#### 7) Bütçe ve Plânlama Müdürlüğü

Genel Müdürlük bütçesiyle ilgili mali problemleri incelemek, bütçeyi gerçekçi bir şekilde hazırlamak, bütçenin hazırlanmasında ilgili birimlerle Maliye Bakanlığı ve Devlet Plânlama Teşkilâtı arasında her türlü temas ve işbirliği sağlamak, tiyatronun mevcut tiyatro faaliyetlerinin ülke ölçeğindeki dağılımı için plânlama ilkelere geliştirmek, plânlama ile bütünleşen uygulama ve programlarını oluşturmak, uygulamayı izlemek, sonuçlarını değerlendirmek, plânlama ve programlamanın sürekliliğini sağlayacak çalışma yöntemlerini belirlemek, geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlamak.

Birimlerin plân ve yatırımlarla ilgili düşünce ve önerilerini plân hedefleri yönünden değerlendirmek.

Genel Müdürlük içinde kalkınma plânının ilke ve hedeflerine uygun araştırmaları düzenlemek, yatırımlarda maliyetin düşürülmesi için araştırmalar yapmak.

Gerekli istatistik bilgileri toplamak ve değerlendirmek.

#### 8) Ayniyat ve Muhasebe Müdürlüğü

Ayniyat talimatnamesi gereği Devlet Tiyatrolarının mevcut ve satınalınan dayanıklı ve dayanıksız mallarının tesellümünü yapmak, ambarlamak ve istem halinde ilgili ünitelere vermek, her türlü demirbaş malzemelerinin ihtiyaca uygun olarak dağılımını planlamak, her yıl ambar sayımlarını yaparak, tutanak düzenlemek ve her beş yılın sonunda da Sayıştay Başkanlığına ayniyat hesaplarını göndermekle yükümlüdür.

#### 9) Sosyal İşler Müdürlüğü

Mevcut personelimizin ve bakmakla yükümlü bulunduğu kişilerin sağlık karnelerinin düzenlenmesi, hasta sevk ve kayıt işlem-

lerinin gerçekleştirilmesi, gerektiğinde kurum doktoru ile evde tedavi ve hastane işlemlerinin takibi, öğle yemeklerinin mevcut imkanlar ölçüsünde çıkarılması, geçici yevmiyeli personelin sigorta işlemlerinin tamamlanması ve sosyal konulu duyuruların personele iletilmesini sağlamak.

#### **10) Tesisler İdare Müdürlüğü**

Sevil Savunma yönetmeliğine uygun olarak tesislere giriş ve çıkışları kontrol altında bulundurmak, koruyucu güvenlik özel talimatına uygun olarak güvenlik önlemi aldirmek ve bu görevle ilgili personelin aylık nöbet çizelgelerini hazırlamak, tesislerdeki binaları her türlü tehlikelere karşı korunması için önlem aldirmek, binaların ve tesisin temizlik işlerinin gözetimini yapmak ve temiz tutulmasını sağlamak.

#### **11) Teknik Müdürlük**

Devlet Tiyatrolarının halen kullanmakta olduğu binaların bakım ve onarımını sağlamak, bu konularla ilgili ve yeni yaptırılacak işlerin ihalelerine ait keşif özetlerini hazırlayıp ilgili birimlere iletmek ve fiziki gerçekleştirmelerini kontrol elemanları ile müştereken denetlemek, makina teçhizat ve taşıtların bakım, onarım ve denetimini sağlamakla yükümlüdür.

#### **12)Tiyatro İdare Müdürlükleri**

Tiyatro binalarının yangın ve sabotajlara karşı korunmasını sağlamak ve gerekli tedbirleri almak, gişelerden başlayarak temsil sonuna kadar seyirciye en iyi hizmeti sunmak, binaların temizliği, bakımı, onarımı ile ilgilenmek ve gereğini ilgili ünitelere bildirmek, Oyunun zamanında ve disiplin içerisinde başlayabilmesi için seyircinin zamanında yerlerine oturmasını sağlamakla yükümlüdürler

#### **13)Daire Müdürlüğü**

Genel Müdürlük binalarının yangın ve sabotajlara karşı korunmasını sağlamak ve gerekli tedbirleri almak, binaların temizliği, bakımı, onarımı ile ilgilenmek ve gereğini ilgili ünitelere bildirmekle yükümlüdürler.

### **ÜÇÜNCÜ KISIM**

#### **Sözleşmeli personelden sanatkar memurların görev ve sorumlulukları ile göreve alınma esasları**

##### **Başrejisör**

##### **Madde 13-**

Başrejisör, Genel Müdürün teklifi üzerine Kültür Bakanlığınca göreve alınır.

Başrejisör, Genel Müdürlükçe oynanmasına karar verilen oyunların rejisörlerinin seçiminde, rol dağıtım listesinin hazırlanmasında Genel Müdüre yardımcı olmakla görevlidir.

Rejisörlerin, aktör, aktrislerin, sahne amirlerinin, kondüvit suflör ve suflözlerin birinci derece sicil amiridir.

Bütün oyunların prova ve temsillerini izler, sicile esas olacak öz notları alır, bu notlarını rapor olarak her oyun için en geç 30 gün içinde Genel Müdüre sunar. Oyunlar için gerekli dekoratör, kostüm kreatörü, ışık uzmanı, kondüvit, suflör, suflözler için Sanat Teknik Müdürü ile anlaşmaya varır. Rol dağıtım listelerinde bu görevlileri belirtir. Oyunlar için kondüvit ve efektör olarak aynı kişi görevlendirilebilir.

Başrejisör; Edebi Kurul, Sanat ve Yönetim Kurulu ile Disiplin Kurulunun üyesidir.

##### **Rejisörler**

##### **Madde 14-**

Reji konusunda yeteneğini kanıtlamış olanlar ile en az on

oyunu başarıyla yönetmiş, Devlet Tiyatrosu sanatçıları Başrejisörün önerisi, Sanat ve Yönetim Kurulunun kararı ile Genel Müdürce rejisörlük kadrosuna atanabilirler. Bu yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden önce rejisörlük görevi yapmış olanlar Genel Müdürün Önerisi, Sanat ve Yönetim Kurulunun kararı ile rejisörlük görevine atanabilirler.

Rejisörlük kadrosunda bulunan sanatçılar rejisörlük görevi verilmediği takdirde aktör ve aktrisler ile ilgili görevleri kabul etmek zorundadırlar.

Rejisörler kendilerine verilen eserleri sahneye koymakla yükümlüdürler. Prova ve temsilleri sağlıklı bir şekilde yürütülmesinden Genel Müdürlüğe karşı sorumludurlar.

Rejisörler sahneye koydukları eserin temsilleri sona erdiğinde veya Genel Müdürlüğün isteği üzerine çalışmalar ve oynanış süresi içinde gerekli aktör ve aktrisler ile oyunla ilgili diğer görevleri hakkında başarılarını, çalışkanlıklarını, örnek davranışlarını, aksaklıklarını ve ortaya çıkan dikkate değer hadiseleri bir raporla bildirmek zorundadırlar. Rejisörler sanatkarlar tarafından habersizce yapılacak oyun metni, rol dağıtımı ve mizansene ait değişikliklerde ilgilileri uyarır ve gerekirse yazılı olarak Genel Müdürlüğe iletir.

Rejisörler prova yoklama fişlerini, imzalamak zorundadırlar. Sahne ve oyun raporu ve rejisör veya reji asistanı tarafından imzalanması zorunludur.

#### **Reji Asistanları**

##### **Madde 15-**

Reji asistanları rejisörün olmadığı provalarda ve gerektiğinde temsillerde rejisörün yetkilerine sahiptir. Yalnız oyunun gidişini etkileyici yazım ve mizansen değişikliği yapamaz. Bu düşüncele-

rini ancak rejisöre iletebilir. Tüm aksesuar, efekt, kostüm, figüran ve benzeri listeleri hazırlıyarak rejisörün onayını aldıktan sonra ilgili yere iletir ve takip eder. Oyunun reji defterini tutmakla yükümlüdür. Reji defterleri oyun bitiminden sonra en geç bir ay içinde arşive teslim edilir.

Reji asistanları Devlet Tiyatrosu aktör ve aktrisleri arasından başrejisörün önerisi Sanat ve Yönetim Kurulu kararına istinaden Genel Müdürce bu göreve atanırlar.

#### **Aktör ve Aktrisler**

##### **Madde 16-**

Aktör ve Aktrisler 5441-1310 sayılı Kanunun 6 ve 7 nci maddelerine göre Sanat ve Yönetim Kurulu kararına istinaden Genel Müdürcü göreve alınırlar. Kendilerine verilecek her türden rolleri partisyon ve görevleri üstlenmeye ve eksiksiz gereğini yapmaya yükümlüdürler. Bütün çalışmalarını Kurum içinde yükümlenecekleri görevlere yöneltirler. Verilecek görevleri resmi niteliklerinin gerektirdiği saygınlıkla sürdürürler. Sanatçıların Kurum dışında gerçekleştirecekleri her türlü sanatsal faaliyet Genel Müdürlüğün yazılı izni ile mümkündür.

Müzik işleri yöneticisi, Başkorrepetitör, Tiyatro Orkestrası, Korosu ve Balesi ile Müzikli Tiyatro İcracıları

##### **Madde 17-**

Bunlar hakkında da bu yönetmeliğin 16 ncı maddesi hükümleri ile Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğünün yönetmelik hükümleri uygulanır.

## **Dekoratörler ve Kostüm Kreatörleri**

### **Madde 18-**

Sahne ve Sanat eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarının ilgili ihtisas bölümlerini bitirenlerden ya da yurt dışındaki aynı nitelikli kurumlardan mezun olanlar arasından Genel Müdürlükçe açılacak sınavda Sanat ve Yönetim Kurulunca başarılı olanlar Genel Müdür tarafından göreve alınırlar.

Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğünde, Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğünde özel bale, opera ve tiyatrolarda ve benzeri sahne sanatlarında en az 7 yıl süreyle ışık veya başışık uzmanlığı görevinde bulunanlarda, Sanat ve Yönetim Kurulunca yapılacak sınavda başarı gösterdikleri takdirde dekoratörlük görevine Genel Müdür tarafından atanabilirler.

Dekoratörlük kavramı ışık tasarımı da kapsamaktadır.

Dekoratörler oyundaki zaman, yer, stil ve sahneye koyuşu bütünlüyecek estetik, konstrüksiyonu hazırlayan kişidir. Hazırlanan dekor maketleri oyun başlangıcında arşive teslim edilir.

Kostüm kreatörleri oyuna ait giysi ve esaslarını rejisörle belirlidikten sonra renkli kumaş numuneleri eklenmiş, kostüm eskizleri üzerinde başrejisör ve oyunun rejisörü ile varılacak son karara göre oluşumu gerçekleştirilmek üzere eskizler ilgili birime intikal ettirilir. Kostüm eskizleri oyunun başlamasından sonra arşive teslim edilir.

Dekoratörler ve kostüm kreatörleri görev aldıkları oyunlara ait eskizleri oyunun rejisörü ile genel prensiplerde anlaşıldıktan sonra on gün içinde hazırlarlar.

Işık dekoratörleri kararlaştırılan sanatsal ışıklandırmayı tesbit

eder, uygulamak üzere başışık uzmanına gerekli talimat verilir. Uygulamadan doğacak uyumsuzluğun sorumlusudur.

Işık dekoratörleri kararlaştırılan sanatsal ışıklandırma ile ilgili tuttıkları defterleri oyun bitiminden sonra en geç on gün içinde arşive teslim ederler.

## **DÖRDÜNCÜ KISIM**

**Sözleşmeli personelden uygulatıcı uzman memurların görev ve sorumlulukları ile göreve alınma esasları**

### **Başdramatür ve Dramatürler**

#### **Madde 19-**

Dramatür Bürosu bir Başdramatür ve yeteri kadar dramatürdan oluşur. Dramatürler yüksek okul mezunu ve en az bir yabancı dil bilenlerden açılacak sınavda Sanat ve Yönetim Kurulunca başarılı olanlar Genel Müdürcü göreve atanırlar.

Başdramatür, sanat ve yönetim kurulunun önerisi üzerine Genel Müdürcü dramatürler arasından atanır.

Başdramatür repertuarın oluşması için gerekli araştırmalar yapar. Dramatür bürosuna havale edilen eserlerin dramatürlara dağılımını sağlar. Alacağı raporları edebi kurula sunar. Edebi Kurul Üyeliği ve bu kurulun raportörlüğünü yapar. Kurumun yazar ve çevirmenlerle olan ilişkilerini düzenler. Kurumun kitaplık ve arşivini düzenler. Genel Müdürlükçe verilecek diğer görevleri yapar.

Dramatürler Başdramatürge gönderilen yerli ya da çeviri oyunları geliş sırasına göre tiyatronun amaçları ışığında inceleyip, sanat ve teknik açıdan ön değerlendirmesini yaparlar. Dünya tiyatrosu akımlarını inceleyip, dilimize kazandırılmasını uygun buldukları yabancı oyunları başdramatür aracılığı ile Edebi Kurula önerirler. Dramatürler okudukları eserler için başdramatürge iki nü-



ha rapor verirler. Raporların birer nüshası sıra numarası ile tiyatro arşivinde saklanır.

### **Teknik Müdür**

#### **Madde 20-**

Teknik Müdür, Sanat Teknik Müdürlüğüne bağlı teknik mekanik bölümün baş sorumlusudur. Bu sorumluluk Devlet Tiyatroları ve atelye ve sahnelerinde hazırlık ve temsil faaliyetlerinin emniyetli bir şekilde gerçekleşmesine yönelik olup, tüm atelye, sahne, tesis, araç ve gereçlerin temsil sezonu boyunca tekniğine uygun ve emniyetli bir şekilde hizmet verebilmesini gerektirir.

Devlet Tiyatrolarında Teknik Müdür olacak kişilerin Makina Mühendisi veya yüksek tekniker okulu mezunu olması ve en az beş yıllık meslek tecrübesi olması gerekir. Bu özellikleri taşıyan kişiler Sanat ve Yönetim Kurullarınca teşkil edilen sınav kurullarının yaptığı yazılı ve uygulamalı sınav sonucuna göre göreve alınırlar.

### **Başrealizatör**

#### **Madde 21-**

Başrealizatör, resim dalında öğrenim yapan yüksek öğretim mezunları ile bu niteliğe sahip atelye ressamı arasında Genel Müdürlükçe açılacak sınav sonucunda Sanat ve Yönetim Kurulu kararına dayanılarak Genel Müdür tarafında göreve alınır.

Başrealizatör, dekoratörler ve kostüm kreatörlerinin tasarımlarını, dekor ve kostüm eskizlerine bağlı kalarak resimlendirmek üzere atelye ressamlarına ve atelye ressamlarının çalışma sonuçlarını, dekor, kostüm ve, ve diğer sahne unsurlarının oluşumunu sağlayacak ilgili atelyelere tevzi etmekle, sorumluluğunda

bulunan atelye ressamlarının çalışmalarını denetlemek, koordine etmek ve aralarındaki iş bölümünü düzenlemekle yükümlüdür.

### **Başışık Uzmanı**

#### **Madde 22-**

Sahnelenecek eserlerin ışık dekoratörlerince hazırlanan sanatsal ışıklandırması ile ilgili ışık plânını uygular. Bunun içinde tüm ışık kaynaklarının yerlerini tesbit eder. Sahne ışıkçıları arasındaki görev bölümünü düzenler. Işıklılandırmanın sanatsal niteliğini bozmadan işlerin tekniğine ve emniyet tedbirlerine uygun olarak hazırlanmasını sağlar. Herhangibir aksamadan birinci derecede sorumludur.

Başışık uzmanı ayrıca Genel Müdürlüğün meslekleri ile ilgili olarak verebilecekleri her türlü işleri de yapar.

Başışık uzmanı başarı, yetenek disiplin ile tanına ve göz dolduran sahne ışıkçılarının, Sanat ve yönetim kurulunca teşkil edilen sınav kurulundaki sınav neticesine göre göreve atanır.

### **Baş Perukacı**

#### **Madde 23-**

Dekoratör veya kostüm kreatörlerince çizilen ve sanatkarlar, figüranlar tarafından rol gereği sahnede kullanılan peruka, sakal, bıyık, kaş, ilave saçların tesbit edilen makyajın rejisör, dekoratör veya kostüm kreatörlerinin müşterek istekleri doğrultusunda gerçekleştirilmesini sağlayan kişidir.

Peruka atelyesinden sorumlu olan ve bu sorumluluğu Sanat Teknik Müdürlüğünce verilen baş perukacı sahne perukacılarının görev ve görev yerlerini belirler.

Başperukacı; başarı, yetenek ve disiplini ile göz dolduran sahne perukacılarından sınav neticesine göre atanır.

### **Korrepetitör ve Bale Piyanisti**

#### **Madde 24-**

Korrepetitör ve bale piyanistleri konservatuvar piyano bölümü veya eşidi yabancı okul mezunları arasından Sanat ve Yönetim Kurulunca yapılacak sınav sonuçlarına göre göreve alınırlar.

Bale piyanisti, bale çalışmalarında ve provalarda eşlik müziğini sağlamakla, korrepetitörler müzikal eserlerde sanatçılara oda ve sahne çalışmalarında eşlik müziği sağlamak ve sanatçıları esere hazırlamakla yükümlüdür.

## **BEŞİNCİ KISIM**

### **Sözleşmeli personelden uzman memurların görev ve sorumlulukları ile göreve alınma esasları**

#### **Kondüvitler**

#### **Madde 25-**

Kondüvitler, sahne ve sanat eğitimi veren yüksek okul mezunları arasından veya lise dengi okulları mezunları arasından Genel Müdürlükçe açılacak sınavda başarı gösterenlerden Sanat ve Yönetim Kurulunun kararı ve Genel Müdürün onayı ile atanırlar.

Kondüvit sahneye konulacak eserlerin prova ve temsili ile ilgili olarak rejisör tarafından programlaştırılan sahne üstü sanatsal faaliyetin gerçekleşmesinden ve düzenli bir şekilde yürütülmesinden sorumludur.

### **Suflör ve Suflözler**

#### **Madde 26-**

Lise ve lise dengi okul mezunları arasından Genel Müdürlükçe açılacak sınavda Sanat ve Yönetim Kurulunca başarılı görülenlerden Genel Müdürce atanır.

Oyunu metinden izleyen, gerektiğinde oyuncuya süfle veren kişidir. Bütün prova oyun zamanı için yerlerinden ayrılmazlar. Oyunu ellerindeki metinden takip ederler. Rejisörün herhangi bir sanatçıyla yapacağı özel provaya da katılmak zorundadır.

#### **Atelye Şefleri**

#### **Madde 27-**

Atelye Şefleri, branşlarıyla ilgili okul mezunları, branşlarıyla ilgili herhangi bir okulu olmayan sahada ise ilgili dalda yetişmiş en az ilkökul mezunu elemanlar ile bu niteliklere sahip atelye elemanları arasından Sanat ve Yönetim Kurulu sorumluluğunda yapılacak sınav sonuçlarına göre Genel Müdür tarafından göreve alınırlar.

Atelye Şefleri, idareleri altındaki atelyelerde işlerin zamanında, plânlarına uygun ve en ekonomik şekilde yapılmasından, iş bölümünden, ihtiyaçların temininden sorumlu ve ilgili atelyelerde yönetimi düzenlemekle yükümlüdürler. Atelye Şefleri, Sanat Teknik Müdürlüğünün belirleyeceği iş programı ve önceliğine göre verilen işleri gerçekleştirirler.

Atelyeler; bayan terzi, erkek terzi, peruka, şapka-çiçek, erkek kundura, bayan kundura, butafor kartonpiyer, marangoz, demir, boya, dekor bezleme ve montaj, kostüm eskitme ve kumaş boyama, efekt-ses düzenleme, fotoğraf ile ihtiyaç duyulup Sanat

ve Yönetim Kurulunca açılması kararlaştırılabilecek diğer atelyeler.

### **Sahne Makyajcıları ve Perukacıları**

#### **Madde 28-**

Sahne perukacıları, Peruka atelyesi sorumlu Baş Perukacısı denetiminde saç işleme, tres, mizanpile işlerini yaptıkları gibi prova ve temsillerde sanatçıların, figüranların sakal, bıyık, peruka ve ilave saçlarını takmakla da görevlidir. Ayrıca sahnede, makyaj işlerinde sanatçılara yardımcı olur.

Sahne perukacıları, perukacılık mesleğini bilen en az ilkokul mezunu kişiler arasından sanat ve Yönetim Kurulunca görevlendirilen sınav kurullarındaki uygulamalı sınav neticesine göre görev ve atanırlar.

### **Atelye Ressamları**

#### **Madde 29-**

Atelye Ressamları, resim dalında öğrenim yapan yüksek öğretim mezunları veya resim dalında kendisini yetiştirmiş, asgari lise mezunları arasından Sanat ve Yönetim kurulu sorumluluğunda yapılacak sınav sonuçlarına göre göreve alınırlar.

Atelye ressamı, dekoratör ve kostüm kreatörlerinin tasarımlarını, resimlendirmekle, başrealizatör tarafından verilen diğer işleri ve boya işlerinin denetimini yapmakla yükümlüdürler.

Atelye ressamı, başrealizatöre karşı sorumludurlar. Başrealizatör tarafından verilen işleri istenilen özelliklere bağlı kalarak istenilen zamanda sonuçlandırmakla yükümlüdürler.

### **Butaforlar**

#### **Madde 30-**

Dekoratörlerce çizimleri ve gerekiyorsa ölçüleri verilen gerçek görünümlü, gerçeğinden daha hafif, bozulmayan, kokmayan, erimiyen ve daha ucuza malolan uzun ömürlü malzemeleri, yemeyen görüntü için gerekli yiyecekleri, çeşitli silahları, kostüm süslerini, kemerleri, takıları, taçları, sahnede kullanılan mitasyon mücvherleri çeşitli malzeme kullanarak, atelyede yapan elemanlardır. Ayrıca eserlere ait tüm ağaç, torna işlerini de gerçekleştirirler.

Butafor atelyesinde görevli butaforların görev taksimi, atelye şefi tarafından yapılır. Butaforlar yaptıkları işlerde ona karşı sorumludurlar.

Butaforlar el yetenek ve becerileri olan çeşitli malzemeleri kullanmasını bilen ve tanıyan en az ilkokul mezunu kişiler arasından Sanat ve Yönetim Kurulunca teşkil edilen sınav kurullarındaki uygulamalı sınav neticesine göre göreve atanırlar.

### **Sahne Işıkcıları**

#### **Madde 31-**

Elektrikle ilgili eğitim yapan Endüstri ve Meslek Lisesi mezunu teknik elemanlar olup, oyunların ışıklandırılmalarından meslekleri ile ilgili çeşitli görevleri yaparlar. Başışık uzmanlarının denetiminde takip ve efekt ışıklarını, projeksiyonları, renk değiştirmeleri, temsil öncesinde tablo ve perde aralarında ışık köprülerinde, herzlerde ve sahnede bulunan tüm ışık kaynaklarının ayarlarını yaparlar.

Turnelerde, dekaratör veya başışık uzmanı tarafından gitme-

si kararlaştırılan tüm malzemeyi tekniğine uygun bir şekilde sandıklara yerleştirir. Malzeme sandıklarını ilgili araçlara yerleştirir ve boşaltırlar. Yerleştirme, yükleme ve boşaltma hatalarından ve ihmalden dolayı meydana gelen hasardan ve malzeme zayiinden birinci derecede sorumludur.

Sahne ışıkçıları Genel Müdürlüğün vereceği meslekleri ile ilgili her türlü görevi de yaparlar.

Sahne ışıkçıları Sanat ve Yönetim Kurulunca teşkil edilen sınav kurulunun yaptığı yazılı, sözlü ve uygulamalı sınav neticesine göre atanırlar.

### **Sahne Şef Makinist ve Makinistleri**

#### **Madde 32-**

Devlet Tiyatroları sahnelerinde sahneye konan eserlerin provalarından başlayarak, dekoratörlerce sahne şef makinistine verilen plana göre ve onun emrinde önce marke dekorlarının sonra atelyelerde tamamlanıp sahneye getirdikleri gerçek dekoru yerleştiren, montaj ve demontajını yapan, onaran temsil süresince sahne disiplini içinde dekor değişimlerini sağlayan, sofit borularına asılacak dekor parçalarını, fonlarını tekniğine uygun bir şekilde asma işini yapan, karşıt ağırlıkları asılan dekor parçalarına göre dengeleyen sofit ve herz borularına kumanda eden ve markelerini yapan sahne ve gerekiyorsa atelyede görevli teknik elemanlardır.

Sahne makinistleri fizik yapıları sağlam ve göz kusuru olmayan (Tavuk karası, renk körlüğü vs.) her türlü vasıta ile seyahat edebilen marangozluk mesleğine yatkın en az ilkokul mezunu kişiler arasından Sanat ve Yönetim Kurulunca teşkil edilen sınav kurulundaki uygulamalı sınav neticesine göre göreve alınırlar.

Sahne şef makinistleri tecrübeli sahne makinistleri arasından Sanat ve Yönetim Kurulunca başarı gösterenler arasından sınavla atanır.

### **Sahne Marangozları**

#### **Madde 33-**

Sahne Marangozları Endüstri Meslek Lisesi Ağaç İşleri bölümü mezunları arasından veya mesleğinde kendini yetiştirmiş ve en az ilkokul mezunları arasından yazılı ve uygulamalı sınavla alınırlar.

Eserlere ait bütün ahşap işlerinin yapım, bakım ve onarım işlerinde görevli olan elemanlardır.

Dekorlara ait pano, merdiven, pretikabl, dekor arabaları (vagon) bütün sahne mimarisi ahşap parçalarının yapımı yanında sahnede kullanılan tüm mobilyaları da yaparlar.

### **Sahne Demircileri**

#### **Madde 34-**

Endüstri Meslek Lisesi Demir İşleri bölümü mezunları veya mesleğinde kendini yetiştirmiş en az ilkokul mezunu kişiler arasından Genel Müdürlükçe açılacak yazılı ve uygulamalı sınavda başarı gösterenler arasından Sanat ve Yönetim Kurulunun kararı üzerine Genel Müdürce göreve alınırlar.

Eserlere ait bütün demir işlerinin yapım, bakım, onarım işlerinde görevli elemanlardır. Dekorlara ait işler yanında dekor arabalarının tekerlek bağlantıları, sofit boru onarımları, ağırlık sistemlerinin, yapım, onarım işlerinde de çalışırlar. Perdenin kızak ve mekaniğe ait parçaları gerekli olduğunda yapar, bakar ve onarırlar. Demir atelyesi şefinin verdiği bütün işleri zamanında ve tam olarak yapmakla yükümlüdürler.

## **Sahne Terzileri ve Sahne Kostümcüleri**

### **Madde 35-**

Enstitü mezunları veya mesleğinde tecrübeli ilkokul mezunu terziler arasından Genel Müdürlükçe yapılacak sınavda başarı gösterenler sahne terzisi olarak Sanat ve Yönetim kurulu kararıyla Genel Müdürce göreve alınırlar.

Sahne terzileri kadın ve erkek terzi atelyelerinde görev yaparlar. Dekoratör ve kostüm kreatörünün atelye şeflerine yapılması için vereceği işleri atelye şefinin nezareti altında gerçekleştirirler. Giydiricilerin de terzi olması şarttır. Temsil faaliyetlerinde görevli olanlardan temsil faaliyetleri süresi dışında kalan mesailerini atelyelerde çalışarak tamamlamaları atelye şefince istenir.

Giydiriciler malzemenin bakım, onarım ve temsil süresince muhafazasından sorumludurlar. Her giydirici oynattığı eserdeki kostümlerin teknik özelliklerinin malzeme cinsini, rengini ve kullananın, hangi rol için kullandığını belirten defterleri tutarlar. Bu defterler Sanat Teknik Müdürlüğü bürosunda muhafaza edilir.

### **Sahne Kunduracıları**

#### **Madde 36-**

Sahnede sanatçıların rol gereği giydiği sahne ayakkabılarını yapan, kunduracılık mesleğinin kalıp, model, kesim ve saya gibi işlerinde usta olan kişilerdir.

Sahne kunduracıları, kunduracılık mesleğini ve dallarını bilen en az ilkokul mezunu kişiler arasından Sanat ve Yönetim Kurulunca teşkil edilen sınav kurulunca yapılan uygulamalı sınav neticesine göre göreve alınırlar.

## **Kaşörler**

### **Madde 37-**

Kalıp, yontu ve kaplama dayanarak alçı, tel, kıtık, kâğıt, bez styrapor (köpük) sünger, polyester, latex gibi malzemelerle dekor üzerinde veya sahnede kullanılacak her türlü kabartmalar, heykeller, ağaçlar, çatı örtüleri, dekor plastik işleri, röliyeler türündeki çeşitli sanatsal uygulamalar yapan heykeltıraşlık mesleğine yatkın asgari ilkokul mezunu kişilerdir.

Atelye Şefi, kartonpiyerler ile heykeltıraşlığa yatkın kişiler arasından veya kendisini bu konuda özel olarak yetiştirmiş en az ilkokul mezunu kişiler arasından uygulamalı sınavdaki başarılarına göre göreve alınırlar.

### **Sahne Amirleri ve Yardımcıları**

#### **Madde 38-**

Sahne ve Sanat eğitimi veren yüksekokul veya asgari lise mezunları arasından açılacak sınavda başarı gösterenlerden Sanat ve Yönetim Kurulu kararına dayanılarak göreve alınırlar.

Sahne amiri rejisörün ve oyunda görevlilerin işlerini kolaylaştırmak, onların prova ya da temsillerinin huzurlu geçmesi için gereken önlemlerin alınmasını sağlamakla görevlidir.

Oyunu ya da provaları aksatacak bir durum olduğunda rejisör ya da rejisi asistanı ile birlikte durumu anında Genel Müdürlüğe bildirir.

Görevliler sahne ile ilgili şikayetlerini öncelikle sahne amirine, önlem alınmazsa rejisi asistanına ya da rejisöre bildirirler.

Gece prova ve oyun bitiminde ya da kendi tiyatrosunun oyu-

nunun çıkacağı turnelerde araçları programlayıp dağılımını sağlar.

### **Aksesuarcular**

#### **Madde 39-**

Başta Butafor atelyesi olmak üzere Devlet Tiyatrolarının tüm atelyelerinde imal edilen aksesuar malzemelerini teslim alarak oyunda kullanılmaya hazır halde tutarlar. Oyun süresince tüm aksesuar malzemelerinin temiz, bakımlı, eksiksiz olmasından, oyun süresince sahnedeki yerlerine ve kullanılacak kişilere ulaşmasından sorumludurlar. Rejisör ve dekoratörün tesbit ettiği aksesuar malzemeleri üzerinde onların bilgilerini almadan yerlerinde ve şeklinde hiç bir değişiklik yapamaz, yaptıramaz veya yapılmasına müsaade edemez.

Avize, aplik, abajur vs. gibi dekorun atmosferini tamamlama nedeni ile kullanılan ve ışıklandırma ile doğrudan ilgisi olmayan malzemelerde aksesuarcular tarafından muhafaza edilir. Sofit borusuna asılıyorsa, sahne makinistleri tarafından asılır. Yanıyorsa elektrik hattı sahne ışıkçıları tarafından çekilir ve kumanda edilir.

Aksesuarcular mesleğe yatkın olan ilkokul mezunları arasından açılacak yazılı, uygulamalı ve sözlü sınavda başarı gösterenlerden Sanat ve Yönetim Kurulu kararına göre Genel Müdürce alınırlar.

**Madde 40-** Diğer personelin göreve alınmasında 657 sayılı Kanun ve 5441-1310 sayılı Kanun hükümleri uygulanır.

**Ek Madde-** Sahne Uzmanları (Bakanlık Makamının 14.3.1986 tarih ve Prs.Şb.Md. 230-A-551 sayılı onayı ile eklenmiştir)

Sahne, Sanat ve basın-yayın eğitimi veren yüksek okul mezunları arasından yapılacak sınavda başarı gösterenler Sanat ve Yönetim Kurulu Kararı ile Genel Müdür tarafından göreve alınırlar.

Sahne Uzmanları; oyun için ihtiyaç duyulacak hertürlü malzemenin zamanında, rejisörün yorumuna, ekonomik gereklere ve mevzuata uygun bir şekilde teminini, ambarlardan tedarikini, hazırlanmasını, birleştirilmesini ve sahneye intikalini sağlamakla; bu çalışmalara ilişkin belgeleri, Genel Müdürlük talimatına uygun olarak rol dağılım cetvellerini hazırlamak, ilan etmek, tadilleri işlemek, Sanatçı görev çizelgelerini doldurmakla; prova programlarının yazılmasına yardımcı olmakla; Turnelerle ilgili olarak, ön hazırlıkları yapmak, koordinasyonu sağlamak, turne süresince turne yöneticisi ve sahne amiriyle irtibatlı olarak ulaşım ile ilgili hizmetleri planlamakla; Genel Müdür veya bir yardımcısının emrinde, başdramaturg ve sanat teknik müdürü ile irtibatlı olarak Devlet Tiyatrolarının çalışmalarını kamu oyuna duyurmak için gerekli çalışmalarını yapmakla; basın toplantıları da dahil olmak üzere yapılacak çeşitli sanatsal amaçlı toplantıların hazırlıklarını yapmakla görevlidir."

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Diğer Hükümler**

#### **Turneler**

**Madde 41-** Genel Müdürlük yurtiçi ve yurtdışında Bakan onayı ile turneler tertip edebilir.

Turneler sanat, teknik, mali ve idari imkanlar ölçüsünde eşitlik ilkesi içinde programlanır. Turneye çıkacak oyunda görevli sanatçı ve teknik personel sanat ve teknik olarak bir sakınca doğ-

madığı takdirde aynen turneye gitmek zorundadırlar. Sanat ve Teknik olarak değişmesi gereken sözleşmeli personelin değişimi Genel Müdür onayı ile yapılır.

Taşra kuruluşları turne programlarını kendi imkanları içinde tesbit edip, Genel Müdürlüğe sunarlar. Genel Müdür gerekli hal-lerde değişiklik yapabilir.

### **Sözleşme**

**Madde 42-** Devlet Tiyatrosu Kuruluş Hakkındaki Kanun hükümleri çerçevesinde Sanat ve Yönetim Kurulunca yapılan değerlendirmelere göre sanatkar, sanat ve sahne uygulatıcıları ile Genel Müdür arasında her bütçe yılı için yıllık sözleşme imzalanır.

Sözleşmelerin metni vekapsamı ile hükümleri Genel Müdürlükçe hazırlanır.

Bu sözleşmeler sanatkar, sanat ve sahne uygulatıcılarının memuriyet hak ve yükümlülüklerine hâlel getirmez.

Sözleşmelerde Kanun, Tüzükte ve yönetmelikte belirlenmiş mükellefiyet ve müeyyideler de belirlenir.

Sözleşmelerde bulunmayan hükümler karşısında Devlet Tiyatroları Kuruluş Kanunu ile bu Kanuna göre çıkarılmış ve çıkarılacak Tüzük ve Yönetmelik hükümleri uygulanır.

Hüküm bulunmaması halinde genel hukuk kurallarına göre işlem yapılır.

Sözleşmeler kadro karşılığı olduğu için süresi sonunda sona ermez. Ancak, cezai sebeplerle her zaman sona erdirilebilir. Sözleşmenin cezai sebepler feshi devlet memuriyetinden çıkarma hükmündedir.

Sözleşme dönemi içinde Kanunlarla yeni hükümler getirildiği takdirde sözleşme değişikliğine gerek kalmaksızın Kanun hükümleri uygulanır.

### **Tedavi**

**Madde 43-** Devlet Tiyatroları mensupları ile bakmakla yükümlü oldukları aile bireylerinin hastalanmaları halinde muayene, teşhis ve tedavileri, 5441 sayılı Kanunun 1310 sayılı Kanunla değişik 18 nci maddesinin (B) fıkrası hükmü gözönünde bulundurulur, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 27.7.1973 tarih ve 7/6913 sayılı kararnameye bağlı Devlet Memurlarının tedavi yardımı ve cenaze giderleri yönetmeliği ile ek ve değişikliklerindeki esaslara göre yapılır.

### **Görevden ayrılış ve Ölüm Tazminatı**

**Madde 44-** Devlet Tiyatrosu mensuplarının görevden ayrılmaları ve ölümleri halinde bir tazminat ödenmez. Ancak, Devlet Memurlarına bu durumlarda tanınan haklardan Devlet Tiyatrosu mensupları da yararlanır.

### **Askerlik**

**Madde 45-** Fiili askerlik hizmetini yapmak üzere askere alınan Devlet Tiyatrosu personeli hakkında Devlet Memurlarına uygulanan hükümler uygulanır.

Hazarda fiili hizmet haricinde talim ve manevra maksadıyla silah altına alınanlar silah altında buldukları müddetçe izinli sayılırlar ve aylıkları Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğüne tam olarak ödenir.

Sferberlikte fiili hizmet dışında silah altına alınanlar hakkın-

da Devlet Memurlarına uygulanan esaslar uygulanır.

Fiili askerlik hizmeti dışında hizada ve seferberlikte silah altına alınanlar terhis tarihinden itibaren 15 gün içerisinde görevlerine başlamak zorundadırlar. Aksi takdirde görevden çekilmiş sayılırlar.

### İzin

**Madde 46-** (Bakanlık Makamının 1.6.1984 tarih ve 191 ve 26.5.1987 tarih ve 023.01/51 sayıları ile değişik şekli)

Devlet Tiyatrosu sanatkarları, sanat ve sahne uygulatıcıları haftada bir gün izinli sayılırlar. Haftalık izin günü Genel Müdürlükçe belirlenir. Turnelerde işin özelliğine göre haftalık izin verilebilir. Ancak, verilmeyen izinler bilahare Genel Müdürlükçe uygun bir zamanda kullanılır.

\*Sanatkarlar Haziran ayı başında 15 Ağustos'a kadar, Sanat ve Sahne Uygulatıcıları Temmuz ayı başında 15 Ağustos'a kadar izinlidirler. Tiyatro faaliyetinin sürdürüldüğü, tatil aylarında turne düzenlendiği takdirde izinli olmayanlar görevlerine devam ederler. İzine çıkmış bulunanlardan göreve çağırılanların derhal görevlerinin başına gelmesi zorunludur. Aksi halde disiplin hükümleri uygulanır. Yaz tatili aylarında göreve gelenlerin kullandıkları yıllık izinler bir aydan az olduğu takdirde, bir aydan kalan süre Genel Müdürlükçe uygun görülecek bir zamanda yıllık izin olarak verilebilir.

Sanatkarlara, sanat ve sahne uygulatıcılarına talepleri halinde Genel Müdürlükçe uygun görülen mazeretlerine istinaden sezon içinde izin verilebilir. Verilecek bu izinler Devlet Memurlarına tanınan mazeret izinlerinin üstünde olamaz.

Sanatkâr, sanat ve sahne uygulatıcılarının hastalık izinlerinde Devlet Memurlarına uygulanan genel hükümler uygulanır. Sözleşmelerindeki özel hükümler saklıdır.

5441 Sayılı Kanunun değişik 18/A maddesi dışında burslu olarak yurtdışına gideceklere burs süresince ücretsiz izin verilebilir.

Sanatçı, sanat ve sahne uygulatıcısının bakmaya mecbur olduğu veya kendisinin refakat etmediği takdirde hayati tehlikeye girecek anne, baba, eş ve çocukları ile kardeşlerinden birinin ağır bir kaza geçirmesi veya önemli bir hastalığa tutulmuş olması halinde bu hallerin raporla belirtilmesi şartıyla istekleri üzerine en çok 6 aya kadar aylıksız izin verilebilir.

İstekleri üzerine doğum yapanlara en çok 6 aya, yetiştirilmek üzere (bursla gidenler dahil) yurtdışına gönderilenlerle yurtiçine ve yurtdışına sürekli görevle atananların eşlerine en çok 3 yıla kadar aylıksız izin verilebilir.

Yurtdışına yetiştirilmek üzere ve sürekli görevle atananların eşleri bu haktan bir defadan fazla yararlanamazlar ve dönüşlerinde görev yerlerine bağlı olmaksızın atamaları yapılır.

Müsaade süresinin bitiminden önce mazeretini gerektiren sebebin kalkması halinde sanatçı, sanat ve sahne uygulatıcısı derhal görevine dönmek zorundadır. Mazeret sebebinin kalkması halinde veya müsaade süresinin bitiminde göreve dönmeyenler görevden çekilmiş sayılırlar.

Muvazzaf askerliğe ayrılanlar askerlik süresince görev yeri saklı kalarak aylıksız izinli sayılırlar. Askerlik hizmetini tamamlayıp, göreve dönmek isteyenler terhis tarihinden itibaren 30 gün



içinde kuruma başvurmak zorundadırlar. Bunlar hakkında 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanunu hükümleri saklıdır.

**Madde 47-** (26.5.1987 tarih ve 023.01/51 sayı ile değişik şekli)

Sanatkarlar, Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü ile sözleşmeli buldukları sürece bütün çalışmalarına kurum içinde görevlendirildikleri işlere yöneltirler. Kazanç elde etmek amacıyla başka işlerde çalışamazlar.

Ancak, sanatkarların Genel Müdürlükteki görevlerini aksatmamak şartıyla, özel ve kamu kuruluşlarında yapacakları sahne ve sanatla ilgili çalışmalar (Sunuculuk, saz ve şarkı sanatçılığı, özel kuruluşlar için yapılacak görüntülü reklamlar hariç) için talepleri halinde Genel Müdürlükçe yazılı izin verilebilir.

a) Sinema filmi, Video filmi, Fotoroman, TV filmi ile kamu kuruluşlarına ait tiyatrolarda, yardım yönetmeliğinden yararlanan özel tiyatrolarda, alacakları görevler için, bir sözleşme dönemi içinde en çok üç aya kadar,

b) Sanatkarların özel ve kamu kuruluşlarına ait okullarda sahne ve sanatla ilgili ders görevi almaları için,

c) Seslendirmeler için sözleşme dönemine ait olmak üzere topluca izin verilebilir.

Genel Müdürlük prova, oyun, turne ve program akışındaki değişiklik nedeniyle bu madde gereğince verdiği izinleri geri alabilir.

### **Yolluk**

**Madde 48-** Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğünün tertip

edeceği turnelerde sanatkar, sahne ve sanat uygulatıcıları ile diğer idari personele 5441 sayılı kanuna 1310 sayılı Kanunla eklenen Ek-2'nci madde ile 6245 sayılı Kanunun 33/c maddesi hükümlerine göre harcırah ödenir. Otel ücreti de Genel Müdürlük bütçesinden karşılanır ve otel ücreti için harcırahtan hiç bir kesinti yapılmaz. Yolculuğun hangi tür ulaşım aracı ile yapılacağına Genel Müdürlükçe karar verilir. Seyahatle ilgili zaruri masraflarda beyan ve takdiri ölçülere göre ödenir.

### **İnceleme Seyahati**

**Madde 49-** Sanatkarlar ile diğer sözleşmeli personel görgü, bilgi ve ihtisasını artırmak amacıyla 5441 sayılı Kanunun 1310 sayılı Kanun ile değişik 18 nci maddesine göre yurtdışına gönderilebilir.

Yurtdışına gönderilecek sanatkar ve diğer sözleşmeli personelin en az beş yıl Devlet Tiyatrosunda çalışması şarttır.

Görgü, bilgi ve ihtisasını artırmak amacıyla yurtdışına gidecek personel mecburi hizmetine karşılık en az iki kefilli noterce düzenlenen taahhüt senedini kuruma vermek zorundadır.

Yurtdışına gönderilen sanatkarlar ve diğer görevliler gerektiğinde geri kalan sürelerini Genel Müdürlükçe uygun görülecek bir zamanda kullanmaları kaydıyla her zaman görev başına çağrılabilirler. Bu durumda çağrılanlar görevleri başına dönmek zorundadırlar. Aksi halde disiplin hükümlerine göre işlem yapılır. Kumca yapılan masraflar bir buçuk katı ile tahsil edilir.

Görgü, bilgi ve ihtisaslarına artırmak amacıyla yurtdışına gönderilen personelin hastalanması ve ölümü halinde genel kurallar uygulanır.

Bilgi, görgü ve ihtisasını artırmak amacıyla yurtdışına gönde-

rilenler yurda döndükleri tarihten itibaren en geç 30 gün içinde yurtdışında bulunduğu süreye ait faaliyetlerini rapor halinde Genel Müdürlüğe bildirmek zorundadırlar.

Bilgi, görgü ve ihtisasını artırmak amacıyla yurtdışına gönderilenler yurtdışında görevleri bittiği tarihten itibaren 10 gün içinde yurt içindeki görevlerine başlamak zorundadırlar. Aksi halde disiplin hükümleri uygulanır.

### **Disiplin İşleri**

**Madde 50-** Devlet Tiyatroları personelinin disiplin işlerine bakmak üzere 5441 sayılı Kanunun 1310 sayılı Kanunla değişik 3/B maddesine göre kurulun disiplin kurulu yetkilidir.

Sanatkar, Sahne ve Sanat uygulatıcılarının disiplin işlerinde Devlet Tiyatroları Disiplin Kurulu ilk ve son yetkili kuruldur.

Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğünde 657 sayılı Kanun hükümlerine göre çalışan personelin disiplin işlerinde Devlet Tiyatroları Disiplin Kurulu ilk ve yüksek ve Disiplin Kurulu olarak yetkilidir.

657 sayılı Kanuna tabi personel hakkında 657 sayılı Kanunun disiplin cezaları hükümleri uygulanır. 5441-1310 sayılı Kanun hükümlerine tabi personel hakkında ise bu yönetmelik hükümlerine göre belirlenen disiplin cezaları uygulanır.

**Madde 51-** Devlet Tiyatroları Disiplin Kuruluna Devlet Tiyatrosu personelinin kendi aralarında gizli oyla seçeceği sanatkar temsilcinin Devlet Tiyatrolarında en az 10 yıl sanatkar olarak görev yapmış ve hakkında adli kovuşturma yapıp, hapis cezası almamış olması, geçici olarak işten çıkarılmış ve sözleşmesinin fesh edilmiş olmaması şarttır.

**Madde 52-** Devlet Tiyatroları Disiplin kuruluna seçilecek sanatkar temsilci en çok iki yıl süre ile Eylül ayında seçilir. Bir sanatkar en çok iki kez seçilebilir. Disiplin Kurulunun sanatkar temsilci üyeliğinin herhangi bir nedenle boşalması halinde en geç bir ay içinde yeni temsilci seçimi yapılır.

**Madde 53-** Disiplin Kurulu üyeleri kendileri, eşleri, çocukları, anne ve babası hakkındaki olaylarla ilgili kurul toplantılarına katılamazlar.

**Madde 54-** Davranışlarından dolayı haklarında hukuk ve ceza davası açılması disiplin cezası verilmesine engel değildir.

**Madde 55-** Disiplin kovuşturulmasına uğrayanların savunma hakları hiç bir şekilde kısıtlanamaz, savunma alınmadan ceza verilmez.

Savunma süresi en fazla 7 gündür. Süresi içinde savunmasını yapmayanlar savunma haklarından vazgeçmiş sayılırlar. Kovuşturma altında bulunanlar her türlü belgeyi delil olaak ileri sürebilirler. Turnede bulunanlar veya geçici görevle görevlendirilenler savunma hakları için geçerli mazeret beyan ederek savunmalarını dönüşten sonra 7 gün içinde verebilirler. Ancak, Genel Müdürlük talebi uygun bulmazsa ilgiliye bildirerek en geç 7 gün içinde savunmasını ister.

**Madde 56-** Bir olayda kişinin birden fazla disipline aykırı fiili varsa, her fiille ilgili disiplin hükümleri ayrı ayrı uygulanır.

Disiplin Kurulu Ceza tayin ederken kovuşturmaya uğrayan kişinin genel durumunu, olayın oluş şeklini, nedenlerini veya bu kimsenin yetki, görev ve sorumluluk derecelerini değerlendirerek, hafifletici ve ağırlaştırıcı nedenlerin varlığını tesbit ederse, bir de-

rece hafif veya ağır disiplin cezası verebilir.

Disipline aykırı davranış birden fazla kimse tarafından yapılmışsa, soruşturma hepsi için birlikte yürütülür. Davranış toplu hareket kabul edilir.

**Madde 57-** Kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacıyla Kanunların, Tüzüklerin, yönetmeliklerin, sözleşme, yönerge ve yazılı emirleri ile verilen ödevleri yurtiçinde ve yurtdışında yapmayanlara, yasakladığı işleri yapanlara durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre aşağıdaki maddelerde sıralanan disiplin cezalarından birisi verilir.

**Madde 58-** Sanatkar, sahne ve sanat uygulamacısı ve diğer sözleşmeli personel verilecek disiplin cezaları ile her bir disiplin cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır.

#### **Disiplin cezaları ve disipline aykırı davranışlar**

##### **Madde 59-**

1) **Uyarma** : İlgiliye görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesidir.

A- Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde Kurumca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevli ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kayıtsızlık göstermek veya düzensiz davranmak,

B- Özürsüz veya izinsiz (oyun ve prova dışında) göreve geç gelmek, erken ayrılmak, görev mahallini terketmek,

C- Kurumca belirlenen tasarruf tedbirlerine riayet etmemek,

D- Usulsüz müracaat ve şikayetlerde bulunmak,

E- Resmi sıfatına uymayan tutum ve davranışlarda bulunmak,

F- Görevine karşı kayıtsızlık göstermek veya ilgisiz kalmak,

G- Belirlenen kılık ve kıyafet hükümlerine aykırı davranmak,

H- Görevin işbirliği içinde yapılması ilkesine aykırı davranışlarda bulunmak,

I- Provaya 5 dakikaya kadar geç gelerek, provanın gecikmesine ve aksamasına neden olmak,

J- Sorulan sorulara sebepsiz yere ve zamanında cevap vermemek,

K- Başkalarının görevlerine müdahale etmek,

L- Tünelere gidilirken haber vermeden Genel Müdürlükçe saptanan araçlar dışında yolculuk yapmak, saptanan yerler dışında kalmak ve kalınan yerlerde ve yolculukta görevin ciddiyet ve onuru ile bağdaşmayan davranışlarda bulunmak,

M- Kurumca yasaklanan yerlere izinsiz misafir almak, çocuk getirmek,

N- Kurumca Yasaklanan yerlerde sigara, çay, kahve ve meşrubat içmek,

2) **Kınama** ; İlgiliye görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesidir.

A- Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması kullanılması ve bakımında kusurlu bulunmak,

B, Eşlerinin, reşit olmayan veya mahçur olan çocuklarının kazanç getiren sürekli faaliyetlerini 15 gün içinde kuruma bildirmemek,

C- Görev sırasında amire hal ve hareketi ile saygısız davranmak,

D- Hizmet dışında resmi sıfatının itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak,

E- Kuruma ait resmi belge, araç, gereç ve benzeri eşyayı kaybetmek,

F- İş arkadaşlarına, mahiyetindeki personele ve seyircilere karşı kötü muamelede bulunmak,

G- Görev mahallinde genel ahlak ve edep dışı davranışlarda bulunmak ve bu tür yazı yazmak, işaret, resim ve benzeri şekiller çizmek ve yapmak,

H- Borçlarını kasten ödemeyerek hakkında yasal yollara başvurulmasına neden olmak,

I- Kurumların huzur, sükun ve çalışma düzenini bozmak,

J- 5 dakikaya kadar provaya geç gelmek,

K- Görev ve yetkisini saptırarak, ya da kötüye kullanarak, görevlileri angaryaya zorlamak veya kendisine çıkar sağlamak,

L- Verilen görevi mazeretsiz yapmamak,

M- Yalnızca kurumun tanıtımını sağlayacak haber niteliğindeki televizyon çekimine ve fotoğraf çekimine gelmemek,

N- Oyun için saptanmış olan aksesuar, kostüm, makyaj, mizansen, oyun metninde değişiklik yapmak ya da yapılmasına neden olmak,

O- Oyuna başlama saatinden bir saat önce görevi başında bulunmamak,

P- Kuruma ait araç ve gereçleri özel işlerinde kullanmak,

R- Amirlerine, görevlilere ilgililere gerekli bilgi ve belgeleri süresinde vermemek,

S- İş saatlerinde görev dışı işlerle uğraşmak,

T- Gerekli olmadığı halde iş ilişkilerinde merci aşımında bulunmak,

U- Sahneye misafir almak, çocuk getirmek, prova sırasında örgü örmek, gazete okumak gibi provanın akışını etkileyecek hal ve davranışlarda bulunmak,

V- Oyun süresince kulis ve koridorlarda gürültü etmek, hızlı yürümek, yüksek sesle gülmek ve konuşmak,

Y- Oyun ve Provalarda kullanılması kararlaştırılan dekor aksesuar, makyaj malzemesi, kostüm, ışık planlarının uygulama hatasına sebep olmak ve prova, oyun antresinden önce denetlemek nedeniyle çalışma ve oyun akışının bozulmasına sebebiyet vermek,

### 3) Aylıktan Kesme

İlgilinin brüt aylığının bir gün ile üç ay arasında kesinti yapılmasıdır.

A- Kasıtlı olarak verilen emir ve görevleri tam ve zamansız yapmamak, görev mahallinde Kurumca belirlenen usul ve esasları yerine getirmemek, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçleri korumamak, bakımını yapmamak, hor kullanmak,

B- Özürsüz olarak oyun dışında bir veya iki gün göreve gelmemek,

C- Kuruma ait resmi belge, araç, gereç ve benzerlerini özel menfaat sağlamak için kullanmak,

D- Görevle ilgili konularda yükümlü olduğu kişilere yalan ve yanlış beyanda bulunmak,

E- Görev sırasında amirine sözle saygısızlık etmek,

F- Görev yeri sınırları içerisinde herhangi bir yerin toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz olarak kullanılmasına yardımcı olmak,

G- İkamet ettiği ilin hudutlarını izinsiz terketmek,

H- Toplu müracaat veya şikayet etmek,

I- Hizmet içinde resmi sıfatının itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak,

J- Yasaklanmış her türlü yayını görev mahallinde bulundurmak,

K- Oyunun 10 dakikaya kadar geç başlamasına neden olmak,

L- Oyunun ciddiyet ve akışını bozucu davranışlarda bulunmak,

M- İzinsiz provayı terk etmek,

N- Görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçleri görevin sona ermesine ve Kurumca yazılı istenmesine rağmen geri vermemek,

O- Yükümlü bulunduğu halde devir ve teslim işlerini tamamlamadan yeni görev yerine gitmek,

P- İlan edilen oyun günlerinde görevli olmayan, ancak aynı

rolü oynayan ya da yedek olan sanatçının oyunun başlangıcından bir saat önce Kurumda yazılı olan adreslerinde bulunmamak,

R- Görev içinde ve dışında çalışanlar hakkında gerçek dışı beyanda bulunmak, saygısızlık etmek, kurum hakkında yaygın yapma, yaptırmak ve demeç vermek,

S- Eser oynanmakta iken sırası gelipte sahneye girişini 15 saniye geciktirmek,

T- Oyun iptal edilmemek kaydıyla bir gün oyuna gelmemek,

U- Provaya 5 dakikadan fazla geç gelmek,

#### 4) Kademe İlerlemesinin Durdurulması

→ İlgilinin bulunduğu kademede ilerlemesinin 1-3 yıl için durdurulmasıdır. Bu ceza süresi içinde derece ilerlemesi için yapılacak yarışma ve seçmelere katılmasını da engeller.

→ Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır :

A- Göreve sarhoş gelmek, görev yerinde alkollü içki içmek,

B- Özürsüz ve kesintisiz 3-5 gün göreve gelmemek,

C- Görevi ile ilgili olarak her ne şekilde olursa olsun, çıkar sağlamak,

D- Amirine ve mahiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketler yapmak,

E- Görev yeri sınırları içinde herhangi bir yeri toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz kullanmak veya kullandırmak,

F- Gerçeğe aykırı rapor ve belge düzenlemek,

G- Yetkili olmadığı halde basına, haber ajanslarına veya radyo ve televizyon kurumlarına bilgi veya demeç vermek,

H- Ticaret yapmak veya hizmet sözleşmelerinde belirlenen kazanç getirici faaliyetleri izinsiz yapmak veya sözleşmeleri ile yasaklanan kazanç getirici faaliyetlerde bulunmak,

I- Görevin yerine getirilmesinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı yapmak, kişilerin yarar ve zararına hedef tutan davranışlarda bulunmak,

J- Belirlenen durum ve sürelerde mal bildiriminde bulunmama,

K, Açıklanması yasaklanan bilgileri açıklamak,

L- Amirine, mahiyetindekilere, iş arkadaşları ve iş sahiplerine, seyircilere hakarete bulunmak veya bunları tehdit etmek,

M, Yurtdışında haklı bir sebep göstermeksizin ödeme kabiliyetinin üstünde borçlanmak ve borçlarını ödemedeki tutum ve davranışlarıyla devlet itibarını zedelemek veya zorunlu bir sebebe dayanmaksızın borcunu ödemediğinde yurda dönmek,

N- Verilen görev ve emirleri kasten yapmamak,

O- Herhangi bir siyasi parti yararına veya zararına fiilen faaliyette bulunmak,

P- Oyunun 10 dakikadan fazla geç başlamasına neden olmak,

R- Kuruma ait araç ve gereçleri kasten bozmak veya hasara uğramasına neden olmak,

S- Görev emirlerini veya kurumca yazılan yazıları almakta imtia etmek,

T- Eser oynanmakta iken sırası gelipte sahneye girişini 10 saniyeden fazla geciktirmek,

U- Bir kez provanın iptaline neden olmak,

V- Can ve mal güvenliği yönünden yangın, sabotaj ve kazalara sebep olmak veya gerekli tedbirleri almamak,

Y- Oyun iptal edilmemek kaydıyla iki gün oyuna gelmemek,

### 5) Devlet Memurluğundan Çıkarma

Bir daha Devlet Tiyatrolarına atanmamak üzere sözleşmesinin fesh edilerek görevine son vermektir.

A- İdeolojik veya siyasi amaçlarla Kurumun huzur, sükun ve çalışma düzenini bozmak, boykot, işgal, engelleme, işi yavaşlatma ve grev gibi eylemlere katılmak veya bu amaçlarla toplu olarak göreve gelmemek, bunları tahrik ve teşvik etmek veya yardımda bulunmak,

B- Yasaklanmış her türlü yayını veya siyasi veya ideolojik amaçla bildiri, afiş, pankart, bant ve benzerlerini basmak, çoğaltmak, dağıtmak veya bunları kurumların herhangi bir yerine asmak veya teşhir etmek,

C- Siyasi partiye girmek,

D- Özürsüz devamlı olarak 6 gün veya bir yıldan toplam 20 gün (Oyun hariç) göreve gelmemek,

E- Savaş, olağanüstü hal veya genel afetlere ilişkin konularda amirlerin verdiği görev ve emirleri yapmamak,

F- Amirlerine ve mahiyetindekilere fiili tecavüzde bulunmak,

G- Resmi sıfatı ile bağdaşmayacak nitelik ve derecede yüz kızartıcı ve utanç verici hareketlerde bulunmak,

H- Yetki olmadan gizli belgeleri açıklamak,

I- Siyasi ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek,

J- Yurt dışında devletin itibarını düşürecek veya görev haysiyetini zedeleyecek tutum ve davranışlarda bulunmak,

K- 5816 sayılı Atatürk aleyhine işlenen suçlar hakkındaki Kanuna aykırı fiilleri işlemek,

L- İki kez prova iptaline neden olmak,

M- Oynanmakta olan oyunun iptaline veya programdan çıkarılmasına neden olmak,

N- Oyun iptal edilmemek kaydıyla 3 gün oyuna gelmemek,

Öğrenim durumları nedeniyle yükselebilecekleri kadroların son kademelerinde bulunanlara kademe ilerlemesinin durdurulması cezasının verilmesini gerektiren hallerde brüt aylıklarının 3 aylığı kesilir ve tekerrüründe görevlerine son verilir.

#### **Yönetmelikte Sayılmayan Diğer Haller**

**Madde 60-** Kusurlu bir eylem ya da davranışın bu yönetmelikte yer alan disiplin suçlarından hiç birine uymaması bu eylem ve davranışın cezasız kalmasını gerektirmez. Bu durumda yukarıda belirtilen fiillerden hangisine en yakın görülürse o fiile ilişkin disiplin cezası verilir.

**Madde 61-** İş bu Yönetmelikte belirlenen uyarma cezaları 2 güne, kınama cezaları 5 güne, kademe ilerlemesi cezası 3 aya kadar para kesme cezalarına, sözleşmenin feshi cezası bir defaya mahsus olmak üzere 6 aya kadar para kesme cezasına Disiplin Kurulunca çevrilebilir.

**Madde 62-** Cezalar Disiplin Kurulu kararına istinaden Genel Müdürlükçe uygulanır.

#### **Tekerrür**

**Madde 63-** Bu yönetmelikte yer alan disiplin cezalarının sicilinden silinmesine ilişkin süre içinde;

1) Disiplin cezası verilmesine sebep olunmuş aynı fiil veya halleri tekrarlayanlara,

2) Daha önce aynı fiil veya haller nedeniyle aynı derecede iki disiplin cezası almış olanlara,

Bir derece ağır ceza uygulanır.

#### **Disiplin Kurullarının Toplanması**

**Madde 64-** Disiplin Kurulu kendileri tarafından tesbit edilmiş günlerde çağrısız olarak, acele ve gerekli hallerde ise Genel Müdürlük veya yardımcılarının çağrısı üzerine toplanır. Toplantı gündemleri Kurul başkanları tarafından tesbit edilir.

#### **Disiplin Kurulunun Yetkileri**

**Madde 65-** Disiplin Kurulu; soruşturma dosyalarını en iyi şekilde değerlendirmek ve en adil şekilde sonuçlandırmak amacıyla;

1) Gerekli gördükleri takdirde, ilgilinin dosyası ile her çeşit belgeyi incelemeye,

2) İlgili kuruluşlardan bilgi almaya,

3) Doğrudan doğruya veya niyabet yolu ile tanık veya bilirkişi dinlemeye,

4) Keşif yapmaya veya yaptırmaya,

5) Diğer inceleme ve araştırmaları yapmaya ve savunma almaya,

yetkilidir.

### **Disiplin Cezalarının Bildirilmesi ve İtiraz**

**Madde 66-** Disiplin cezaları ilgililere yazılı ile bildirilir. İlgili ceza bildirisini aldığı tarihten itibaren 10 gün içinde ve gerekçe göstererek, cezaya itiraz edebilir. Bu durumda Genel Müdürlük itirazı red edebilir veya dosyasının yeniden incelenmesini Disiplin Kurulundan isteyebilir.

### **Uygulama**

**Madde 67-** Disiplin cezaları verildiği tarihten itibaren hüküm ifade eder ve uygulanır.

### **Disiplin Cezalarının Sicilden Silinmesi**

**Madde 68-** Devlet Memurluğundan çıkarılma cezasından başka bir disiplin cezasına çarptırılmış olan personel "Uyarma" ve "Kinama" cezalarının kesilmesinden 5 yıl, diğer cezaların kesildiği tarihten 10 yıl sonra hakkında verilmiş olan disiplin cezası sicilinden silinebilir.

Personelin yukarıda yazılı süreler içindeki davranışları, durumu haklı kılacak nitelikte görülürse, atamaya yetkili mercilerce cezanın sicilinden silinmesine ve sicil dosyasındaki disiplin bölümünün yeniden düzenlenmesine karar verilir.

Ancak, kusurlu hareketleri ile bir zarara yol açan personelin ödemiş olduğu tazminat geri verilmez.

Disiplin cezaları sicilden silininceye kadar görevden yükselme yapılamaz.

### **Zararın Ödettirilmesi**

**Madde 69-** Disiplin cezasını gerektiren kusurlu hareketi ile bir zarara yol açan personele, disiplin cezası verilmekle beraber sebep olduğu zararda ödettirilir.

### **Yabancı Sanatkâr ve Trup Getirme**

**Madde 70-** Devlet Tiyatrolarında geçici sürelerle çalıştırılmak üzere dış memleketlerden Genel Müdürün teklifi, Bakanın onayı ile rejisör, aktör ve aktrisler, dekoratör, müzisyen, baleci, korrepitör ve orkestra şefi gibi sanat ve sahne faaliyetleriyle ilgili elemanlar ile kurs verdirmek üzere uzmanlar getirilebilir.

Dış memlekette getirilecek yabancı elemanlara ödenecek ücret ikamet ve iaşe giderleri hakkında genel esaslara göre işlem yapılır.

Devlet Tiyatroları Genel Müdürüyle yabancı eleman arasında yapılacak sözleşme ile çalışma esasları, hak ve yükümlülükleri belirlenir.

Dış memleketlerden bu maddedeki esaslara göre trup da getirilebilir.

### **Yürürlük**

**Madde 71-** Bu Yönetmelik 1.1.1983 tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

### **Yürütme**

**Madde 72-** Bu Yönetmeliği Kültür Bakanı yürütür.



Karar no:132

K.Tarihi :20.05.1981

Yayımlı : 28.06.1981 / 17384

R.Gazete

MADDE 1- Eski adı "DARÜLBEDAYİ" olan Şehir Tiyatroları İstanbul Belediyesine bağlı, katma bütçe ile yönetilen bir Sanat Kurumudur.

## MADDE 2- AMAÇ

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

## MADDE 3. KURULUŞ (Belediye Meclisinin 8.1.1985/7 sayılı kararı ile değişik şekli)

Madde 3 -İstanbul Belediyesi Şehir Tiyatroları (Kısa deyimle Şehir Tiyatroları)nın, amacına ulaşmak için yararlandığı Yönetim Basamakları aşağıdaki gibidir :

## 1- GENEL SANAT YÖNETMENİ

## 2. ORGANLAR

- a) Müdürlük
- b) Yönetim Kurulu
- c) Disiplin Kurulu

## 3. HİZMET BÖLÜMLERİ

- a) Sanatkar Memurlar bölümü

Genel Sanat Yönetmeni, Rejisörler, Sanatkarlar, Sahne Direktörü, Dekoratörler ve Kostüm Kreatörleri, Dramaturglar, Sahne Teknik Müdürlüğü, Stajyer Sanatkarlar, Müzikçiler ve Dansçılar

- b) Sahne Direktörlüğü
- c) Teknik Kurul
- d) Dramaturji Bürosu
- e) Basın Bürosu
- f) Kitaplık, arşiv ve Müze

## 4. REPERTUAR KURULU (Belediye Meclisinin 20.3.1990 / 231 sayılı kararı ile eklendi.

Repertuar Kurulunun görevi, bir tiyatro mevsiminde sahneye konulacak oyunların seçiminde Yönetim Kuruluna öneride bulunmaktır. Repertuar Kurulunun önereceği oyun sayısı, o mevsim oynanacak oyun sayısının iki katından az olamaz.

Repertuar Kurulu aşağıdaki ~~şekilde~~ <sup>şekilde</sup> belirlenecek 7 kişiden oluşur.

- a) İstanbul'daki tiyatro ile ilgili tüm meslek örgütlerinin göserecekleri birer aday arasından Büyükşehir Belediye Başkanınca seçilecek 2 üyeden,
- b) İstanbul'da bulunan Üniversitelerden Tiyatro Anabilim/Anasanat dalı olan Fakülte ve Konservatuarların Dekan ve Müdürlerince önerilecek birer üye arasından Büyükşehir Belediye Başkanınca seçilecek 1 üyeden,
- c) Şehir Tiyatrolarının kadrolu rejisör ve sanatçıları tarafından sendi aralarından seçecekleri 1 üyeden,
- d) Tiyatro Yazarı, çevidmen araştırmacı ya da eleştirmenler arasından Belediye Başkanınca seçilecek 1 üyeden,
- e) İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür İşleri Daire Başkanından,

5) Şehir Tiyatroları Genel Sanat Yönetmeninden oluşur.

Repertuar Kurulu Üyeleri, Kültür İşleri Daire Başkanı ve Genel Sanat Yönetmeni dışında, 2 yıl için seçilirler.

Repertuar Kurulu Üyeleri, Kültür İşleri Daire Başkanı Başkanlık eder. Başkanın bulunmadığı hallerde Genel Sanat Yönetmeni Kurula Başkanlık eder.

Repertuar Kurulu, her yıl Mayıs ayı içinde oluşturulur ve Haziran ayı başında göreve başlar. Yeni atamalar tamamlanıncaya kadar eski üyelerin görevleri sürer. Üyeler bir dönemden fazla (2 yıl) Repertuar Kurulu üyeliği yapamazlar. Üyelerden birinin yeri boşaldığında, yerine getirilen üye, öncekinin süresini tamamlar. Ancak bu durum bu üyenin bir ta'önem görev alabilme hakkını etkilemez

Repertuar Kurulu, kurul başkanının daveti üzerine toplanır, saat çoğunluk ile karar verir.

Belediye personeli dışındaki kurul üyelerine her toplantı için Şehir Tiyatrosu sanatçılarına verilen en yüksek net ücretin 1/30 oranında brüt huzur hakkı verilir.

#### MADDE 4. YILLIK ÇALIŞMA DÜZENİ

Şehir Tiyatroları, her yıl 1 EKİM'de perdelerini açar. Sanat yılının sonunu Yönetim Kurulu belirler; ancak, bu tarih, olağanüstü bir nedenden çıkmadıkça 30 NİSAN'dan önceye, 19 MAYIS'tan sonraya raslatılmaz. En geç tatil kararından 15 gün önce yaz oyunlarının ve gelecek sanat yılı çalışmalarının başlangıç tarihleride saptanır.

#### MADDE 5. MÜDÜRLÜK

Şehir Tiyatrolarının idari hizmetleri ilgili Yasalar uyarınca atanan bir Müdür, gereği kadar Müdür Yardımcısı ve Memurlar eliyle yürütülür. Bu personelin kadroları her yıl Şehir Tiyatroları Bütçesinde belirlenir.

MADDE 6. Müdür, İdarecilik görevlerinde olumlu sicil almış olanlar arasından Belediye Başkanınca atanır. Yasaların verdiği görevler yanında Tiyatro ile Belediye arasındaki ilişkilerin sağlıklı olarak yürütülmesinden de sorumludur. İdarenin bütçesini hazırlar. İdare bünyesindeki Personelin sicillerini tutar. Kurumun ita amiri, Yönetim Kurulunun doğal üyesidir. Şehir Tiyatrosu yayın organının, İstanbul Belediyesi adına sahibi Tiyatro Müdürüdür.

#### MADDE 7. GENEL SANAT YÖNETMENİ (Belediye Meclisinin 20.3.1990/231 sayılı kararı ile değişik şekli)

Memur olma niteliğine sahip, Tiyatro alanında çalışmış rejisör, oyuncu, yazar, eleştirmen, araştırmacı, çevirmen veya öğretim üyesi veya öğretim görevlisi olmalıdır.

Yukarıda belirtilen koşullara sahip Genel Sanat Yönetmeni Büyükşehir Belediye Başkanı tarafından atanır.

Genel Sanat Yönetmenine vekalet edecek kişilerde de Genel Sanat Yönetmeninde aranan koşullar aranır.

MADDE 8. Genel Sanat Yönetmeni, Şehir Tiyatrolarının bütün Sanat Yönetim ve çalışmalarını düzenlemek, Sanat disiplini sağlamak ve sanatçıların hizmet sicillerini tutmakla yükümlüdür. Gerekli görürse Tiyatronun sanatkarları arasından yeteri kadar yardımcı seçebilir.

#### MADDE 9. (Belediye Meclisinin 8.1.1985/7 sayılı kararıyla değişik şekli)

Şehir Tiyatrolarını, Genel Sanat Yönetmeni temsil eder. Protokolün gerektirdiği durumlarda yerine sanatçıları görevlendirebilir.

Yönetim Kurulunun tesbiti ve Belediye Başkanının onayı ile İstanbul ilinin uygun göreceği her yerine tiyatro açabilir. Şehir Tiyatrosunun Ulusal ve Uluslararası düzeydeki şenlik, şölen, festival gibi sanat gösterilerine katılmasına, turneler düzenlemesine karar verebilir. Yıllık oyun Repertuarına alınmasını uygun bulduğu oyunlar ile rejisörlerini Yönetim Kuruluna önerir. Önerilen oyunların başlama tarihlerini ve hangi sahnede ve sürede oynanacağını saptar, rol dağılımlarını onaylar.

**MADDE 10. YÖNETİM KURULU** (Belediye Meclisinin 20.3.1990/231 sayılı kararı ile değişik şekli)

a- Genel Sanat Yönetmeninden,  
b- Şehir Tiyatroları Müdüründen,  
c- Şehir Tiyatrolarının kadrolu rejisör ve sanatkarları arasından Genel Sanat Yönetmeninin önereceği 3 aday arasından Büyükşehir Belediye Başkanının seçeceği 1 kişiden,  
d- İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisi üyeleri, Belediye ve Şehir Tiyatroları personeli arasından Büyükşehir Belediye Başkanınca seçilecek 2 üyeden, kişiden

e- Şehir Tiyatrolarının kadrolu rejisör ve sanatkarları tarafından kendi aralarından seçecekleri 2 üyeden oluşur.

Genel Sanat Yönetmeni ve Şehir Tiyatroları Müdürü dışındaki üyeler 2 yıl için seçilirler.

Seçilmiş üyeler yeniden seçilebilirler.

Yönetim Kurulu Mayıs ayı içinde oluşturulur. Haziran ayı başında görev başlar. Yeni atamalar yapılınca kadar eski üyelerin görevi devam eder. Boşalan üyeliğe gelen öncekinin süresini tamamlar.

Başkanlıkça atanan üyelerde 2 yıllık süre beklemeksizin değişiklik yapılabilir.

**MADDE 11.** Kurul, haftada bir kez toplanmaya mecburdur. Günü ilk oturumda saptanacak bu olağan toplantıdan başka, başkan, Müdür, sanatçı üyelerden en az ikisi her zaman olağan üstü toplantı çağırması yapabilirler. Yaz aylarının toplantı düzeni kapanış kararında özel takvime bağlanır. Toplantılar gizlidir. Ancak özel durumlarda ilgililer başkan tarafından oturuma çağırılabilir.

**MADDE 12.** Genel Sanat Yönetmeni Kurulun Başkanıdır. Genel Sanat Yönetmeninin mazereti nedeniyle Kurul toplantısına katılmaması halinde Şehir Tiyatrosundaki hizmeti bakımından kıdemli olan üye sanatçı başkanlık görevini yüklenir. Kurul gündemindeki her konu görüşüldükten sonra oylanıp karara bağlanmadıkça ötekine geçilmez Her üyenin tek oyu vardır. Eşitlik halinde başkanın oyu çift sayılır. Alınan kararlar derhal Belediye Başkanınca tasdik edilmiş olan karar defterine geçirilip üyelerce imzalanır ve iki yıllık dönem sonunda bu defter yine Belediye Başkanınca kapatılarak zimmet ile arşive teslim edilir. Anılan bu defter arşive teslim edilinceye kadar Genel Sanat Yönetmeninin zimmetinde bulunur.

**MADDE 13.** ( Belediye Meclisinin 20.3.1990/231 sayılı kararı ile değişik şekli)

Özürsüz ve kesintisiz olarak üç toplantıya ya da üç ay içinde altı toplantıya katılmayan üyenin üyeliği düşer. Bu üye, Genel Sanat Yönetmeni ise görevinden istifa etmiş sayılır.

Katılmama durumu son toplantıda bir tutanak ile saptanır. Büyükşehir Belediye Başkanının onayına sunulur.

**MADDE 14.** ( Belediye Meclisinin 20.3.1990/231 sayılı kararı ile değişik şekli)

Şehir Tiyatrolarının bütün sanat çalışmalarından Genel Sanat Yönetmeni ve Yönetim Kurulu sorumludur.

Repertuar Kurulunun o yıl için belirlediği oyunlar içinden hangilerinin sahneye konacağı, Yönetim Kurulunca, oyunların rejisörleri ise Genel Sanat Yönetmenince belirlenir.

MADDE 15. Tiyatronun yıllık sanat faaliyetleri ile ilgili bütçe önerisinin hazırlanması Yönetim Kurulunun görevidir. Tiyatro Müdürü, Kurulun hazırlıyacağı bu bütçe ile kendisinin hazırlıyacağı idari kısma ait bütçeyi birleştirerek Belediye Başkanlığı'na sunar. Bütçenin uygulanması aşamasında da yasaların ön gördüğü bütün aktarma işlemleri Yönetim Kurulunun bilgisi altında yapılır.

MADDE 16. Sanatçıların, Stajyerlerin, Yevmiyelilerin, Uzman Memurlarla, Uygulamacı Uzman memurların Şehir Tiyatrosuna alınma, terfi ve ödüllendirilmeleri ile öteki yükümlülüklerine ilişkin işlemlerin yürütülmesine, sözleşmelerinin yenilenmesine ücretlerinin tesbitine Yönetim Kurulu karar verir. Yukarıda sözü edilen personelin alınma ve çıkarılma kararları, Belediye Başkanının onayı ile geçerlik kazanır.

MADDE 17. ( Belediye Meclisinin 8.1.1985/7 sayılı kararı ile değişik şekli)

Yönetim Kurulu Konuk Sanatçı, Rejisör, Dekoratör, Kostümcü gibi Tiyatro adamları ile, yasalara uygun biçimde yabancı sanatkar, rejisör Kostümcü eğitmen gibi tiyatro adamlarının daveti ve bu kişilerin ücretlerinin yolluklarının konaklama ve işe giderlerinin tesbiti için telifini Başkanlık Onayına sunar.

Yurtdışına geçici görev, burs, davet ve görgü ve bilgilerini arttırmak için gidecek olanları ve yurtdışında kalış sürelerini Genel Sanat Yönetmeninin önerisi ile Yönetim Kurulu saptar, Başkanlık Onayına sunar.

#### MADDE 18. DİSİPLİN KURULU

Disiplin Kurulu Belediye Başkanının tayin edeceği Şehir Tiyatrolarında kesintisiz en az onbeş yıl sanatçı olarak hizmet vermiş iki sanatçı, teftiş heyeti Müdürlüğü müfettişlerinden bir müfettiş, Hukuk İşleri Müdürlüğünden bir Hukukçu ile Disiplin Kurulu başkanı olmak üzere beş üyeden oluşur. Disiplin Kurulunun Başkanı Şehir Tiyatroları Müdürlüğünün görev yönünden bağlı bulunduğu Belediye Başkanı Yardımcısıdır. Disiplin Kurulunun Olağan toplantısı her ayın ilk haftası Kurul'un tesbit edeceği bir günde yapılır.

Belediye Başkanı, Genel Sanat Yönetmeni veya kurul Başkanının yazılı isteği ile Olağanüstü toplantı yapılır.

Disiplin Kurulu kararı, çoğunlukla alınır, eşitlik halinde Başkanın oyu iki oy sayılır.

Disiplin Kurulunun bu Yönetmelikte tesbit edilen disiplin cezaları hakkındaki verdiği kararlar kesindir.

Uyarı ve kınama cezaları, savunma alındıktan sonra Belediye Başkanı veya Genel Sanat Yönetmeni tarafından da verilebilir. Temelli çıkarma hakkında Disiplin Kurulu görüş bildirir, bu cezaya karar verme yetkisi Belediyenin tabi olduğu üst Disiplin Kuruluna aittir.

#### MADDE 19. HİZMET BÖLÜMLERİNE ATANMA ŞARTLARI

Şehir Tiyatrosunda sanatçı olarak çalışabilmek için, Devlet Memurları Yasası ile diğer Yasaların aradığı bağlayıcı genel niteliklere sahip olmak şarttır. Ayrıca, Şehir Tiyatrosunun çeşitli dallarına alınacak sanatçılarda aşağıdaki özel nitelikler aranır.

##### A. OYUNCULAR

###### (1) Stajyerlik

Oyunculuk yevmiyeli Stajyer sanatçılıkla başlar

a) Üniversitelerin, konservatuarların tiyatro bölümlerini bitirenler ile,

- b) Ortaokulu bitirmiş olmak şartı ile çocuk tiyatrosu bölümünde olağanüstü yetenek gösterenler stajyer sanatçı kadrosuna alınırlar.
- c) Stajyerlikte ancak iki yıl çalışabilir. Çalışma süresi içinde Şehir Tiyatrosuna faydalı olmayacakların süre dolmadan da ilişkileri kesilebilir. Stajyerlerle yapılacak sözleşmeye bu husus derc edilir.

## 2) Sanatkârlık

- a) Stajyer sanatçılıkta başarılı olanlar asli sanatçı <sup>Kadrosuna</sup> alınabilirler.
- b) Asli sanatçı kadrosuna giremeyenler Genel Sanat Yönetmenin göstereceği lüzum üzerine yevmiyeli oyuncu olarak ve geçici sözleşme ile çalıştırılabilirler.
- c) Şehir Tiyatrosunun dışındaki tiyatrolarda, oyuncu olarak başarılarını kanıtlamış olanlar en az ilkokul mezunu olmak şartı durumlarına uygun sanatçı kadrosuna alınabilirler.

## B. REJİSÖRLER (Oyun Yönetmenleri)

Yönetim Kurulunun Genel Sanat Yönetmeni dışındaki sanatçı üyeler bu üyelikleri süresince oyun yönetemezler. ?

Aşağıdaki niteliklere sahip olan sanatçılar Şehir Tiyatroları sahnelerinde oyun yönetebilirler.

### 1- Rejisörde aranacak şartlar :

- a) Şehir Tiyatrosunun asli sanatçı kadrosunda en az on yıl sürekli çalışmış olmak
- b) Üniversite veya Konservatuvarların tiyatro bölümlerini bitirenlerden, Türkiye'de en az üç ayrı oyunu başarı ile yönetmiş olmak.
- c) Şehir Tiyatrosunda temsil edilen beş ayrı oyunda Rejisör yardımcılığı yapmış olan sanatçılardan Yönetim Kurulunca tek başlarına verilen oyunda da üstün başarı göstermek.

### 2- Rejisörlerin çalışma düzeni :

- a) Rejisör yöneteceği oyunu, tiyatro hizmetinin gerektirdiği özenle sahneler, ayrıca rejisör yöneteceği oyunu Genel Sanat Yönetmeniyle mutabakata varacağı süre içinde özenle sahnelemeye mecburdur.
- b) Oyunun sanat ve idarî sorumluluğu rejisördedir.
- c) Rejisör, rol dağıtımlarının ilanını izleyen hafta içinde gerçekleştireceği eserin yapımına ilişkin sanata ait ihtiyaçları üzerinde oyunun dekor ve kostümcüsü ile anlaşır.
- d) Rejisör sahneleyeceği oyunun reji defterini düzenler. Ve temsilin bitiminde kitaplık ve arşiv sorumlusuna zimmetle teslim eder.
- e) Oyun çıktıktan sonra idari sorumluluk nöbetçi rejisöre geçer. Nöbetçi rejisör, son genel provadan sonra, oyun yönetmeninin önerisi, Genel Sanat Yönetmeninin bilgisi ile sahne direktörlüğünce atanır.

Prova edilen ya da sergilenmekte olan oyunlar ile tiyatro organları arasındaki bağlantı, rejisörün günü gününe sahne direktörlüğüne ulaştıracağı Ek-1'deki form raporlarla sağlanır. Bu raporlarda rejisör yardımcılarının da imzası bulunur.

## C. DEKORATÖRLER VE KOSTÜMCÜLER

Üniversiteler, Sanat Akademileri ve Yüksek Tiyatro Okullarının konuları ile ilgili bölümünü bitirenler ile sonradan tiyatro dekoru kostümcülüğünü seçmiş olan ressam, mimar gibi sanatçılar Şehir Tiyatrosunun dekoratör ve kostümcü kadrolarına atanabilirler.

## D. MÜZİKÇİLER VE DANCILAR

Oyunların müzik, şarkı ve dans çalışmalarını gerçekleştirecek sanatçılar, tiyatronun asli kadrosuna alınabilecekleri gibi, geçici olarak da görevlendirilebilirler.

Sürekli kadroya alınacakların konuları ile ilgili bir yüksek okula ya da Konservatuarı bitirmiş olmaları şarttır.

**MADDE 20.** Dekoratörler, kostümcüler, müzikçiler ve dansçılar oyun rejisörlerine bağlı olarak çalışırlar. Önerileri Rejisörün onayından geçtikten sonra Teknik Kurulda tartışılarak uygulamaya konulur. Uygulama sırasında, yapım çalışmaları hakkında günü gününe rejisörlerine verecekleri bilgi, prova raporları ile sahne direktörlüğüne iletilir.

**MADDE 21.** Oyuncu, Rejisör, Dekoratör, Kostümcü, müzikçi, dansçı olarak bütün Şehir Tiyatrosu sanatçıları, görev aldıkları bütün sanat çalışmalarını Şehir Tiyatroları adına yaparlar. Tiyatronun tanıtımı için Basın Resimleri, kısa metrajlı radyo, televizyon ve sinema çekimi, sanatçılıklarında oynanacak oyunlarda yukarıda belirtilen kişiler aylıklarından ayrı bir telif ücreti isteyemezler.

## MADDE 22. SAHNE DİREKTÖRLÜĞÜ

Sahne Direktörü Genel Sanat Yönetmeninin, sanatçılar arasından göstereceği adaylar içinden Yönetim Kurulunca atanır. Sahne Direktörlüğü Tiyatro hizmetinin sağlıklı gerçekleştirilebilmesi için, sahneye ve öteki teknik bölümlere ilişkin ihtiyaçların sağlanmasından sanatçı, memur ve işçilerin üretimlerindeki verimin arttırılması için gereken önlemlerin alınmasından; istatistikî bilgilerin toplanmasından ve yapım işlerinin koordinasyonundan Yönetim Kuruluna karşı sorumludur.

Direktör, Tiyatronun bütün bölümleri arasındaki bağlantıyı sağlamak ve Teknik Kurul ile prova edilmekte ya da oynanmakta olan oyunlardan gelen raporları bizzat toplamak, gecikmesinde sakınca bulunan önlemleri aldıktan sonra kendi görüşünü de ekliyerek sıra numarası altında Yönetim Kuruluna sunmak yükümlüdür.

Ayrıca Yönetim Kurulunun gündemini hazırlar ve raportörlüğünü yapar.

## MADDE 23. TEKNİK KURUL

Sanat Teknik Müdürleri ve Baş Realizatör ile sahne makinistleri terzihaneler, sahne donatımı, sahne ışığı, efekt ve ses, marangozhane gibi bölümlerin baş sorumlularından oluşur. Teknik Kurul Yönetim Kurulu Başkanına bağlı olarak görev yapar. Bu sorumluları Yönetim Kurulu saptar.

**MADDE 24.** Teknik Kurul, sahnelenecek oyunun Yönetmeninin çağrısı ile toplanır. Toplantıya oyunun dekor ve kostümcüsü de katılır. Oyunun bütün teknik sorunlarının görüşüleceği bu Kurulda oyunun maliyet projesi düzenlenerek Yönetim Kuruluna ulaştırılır. Sonuca Yönetim Kurulu Karar verir.

## MADDE 25. DRAMATURJİ BÜROSU ( Belediye Meclisinin 8.1.1985/7 sayılı kararı ile değişik şekli)

Genel Sanat Yönetmenine bağlı olarak çalışan büro, bir baş dramaturg ve yeteri kadar dramaturgdan oluşur. Dramaturglar, Konservatuar veya Üniversitelerde Tiyatro bölümünü bitirmiş veya tiyatro dalında yazar araştırmacı, eleştirmen, çevirmen olarak ün yapmış kişilerden oluşur.

Burada, tiyatro açısından önemli yabancı dilleri bilen dramaturgların bulunmasına özen gösterilir.

Dramaturglar, Şehir Tiyatrosuna gönderilen oyunları, tiyatronun amaçları ışığında inceleyip, sanatsal ve teknik açıdan ön değerlendir-mesini yaparlar. Dünya Tiyatrolarını izler dilimize çevrilmesini uygun buldukları oyunları Genel Sanat Yönetmeni'ne önerirler ve inceledikle-ri oyunlar hakkında raporlar hazırlarlar.

Danışma niteliğindeki bu raporlar sıra numarası ile tiyatro arşi-vinde saklanır.

Dramaturglar, gerek yazarlarla iş birliği yaparak oyun metinleri üzerinde, gerekse oyunların sahnelenmesinde lüzumlu Dramaturji çalış-malarını ve Genel Sanat Yönetmeninin sanatla ilgili konularda kendile-rinden isteyeceği diğer işleri yaparlar.

#### **MADDE 26. UYGULATICI UZMAN VE UZMAN MEMURLAR**

Uygulatici Uzman Memurlar : Baş ışık uzmanı, Baş Realizatörlerdir. Uzman memurları Suflörler, sahne terzisi, sahne ışıkçısı, sahne maki-nistleri, sahne demircisi, sahne marangozları, butafor, atölye ressamı- realizatör, aksesuarcular, efektörler, kondüvitlerden oluşur.

#### **MADDE 27. BASIN BÜROSU**

Genel Sanat Yönetmeninin atayacağı uzman başkanlığında, Yönetim Kurulunun onayı ile, Müdürlüğün vereceği yeteri kadar memurdan oluşur. Şehir Tiyatrosunun kültür ve sanat faaliyetlerinin halka ulaştırılması için gerekli afiş, ilan, Reklam işlerini sürdürür, özel galalar düzen-ler, tiyatronun sürekli yayın organının hazırlanmasını sağlar.

#### **MADDE 28. KİTAPLIK, ARŞİV VE MÜZE**

a) Şehir Tiyatrosunun kitaplık arşiv ve Müze bölümü; yeteri kadar memur eliyle yürütülür. Tiyatro Müdürlüğüne bağlıdır. Şehir Tiyatrosun-daki bütün yayınların, özellikle yerli oyunlar için video ve film arşi-vi oluşturmak, oynanmış, oynanmamış teksir yada el yazması oyunlarla, yazılı ve basılı bütün belgelerin reji defterlerinin, oyun resim ve fo-tografların ses bantları ve gazete kopyülerinin sınıflandırılmasını yapmak, korumak ve bunları isteyenlerin yararına Yönetim Kurulu veya Müdürlükten izin almak ve kütüphane dışına çıkartmamak şartı ile sun-makla görevlidir. Tiyatro içinden görevi gereği kitaplıktan eser alan-lar en çok 15 gün içinde geri vermek zorundadır.

Dramaturji Bürosunun Yazı İşlerini Kitaplık sorumlusu yüklenir.

b) Türk Tiyatro tarihinin ana arşivini kapsayacak bir müzenin oluşturulmasına yarayacak eşya ve belgelerin toplanması için Şehir Tiyatrolarına bağlı bir Tiyatro Müzesi oluşturulur.

#### **c. MÜZE**

Müzecilikle de özel olarak ilgilenen bir sanatçı yönetiminde kitaplık ve arşiv memurları eli ile yürütülür.

d. Müzenin oluşumu ve işlemesi için özel bir yönerge hazırlanır.

**MADDE 29.** 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 104,105,106,107 ve 108. maddeleri aynen sözleşmeli personele de uygulanır.

#### **MADDE 30. DİSİPLİNE AYKIRI DAVRANIŞLAR VE CEZALAR**

Hizmetlerin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacı ile bu yö-netmeliğin ve sözleşme hükümlerinin emrettiği görevleri yerine getirme-yenlere Devlet Memurları Yasasının disiplinle ilişkin hükümleri saklı tutularak, tiyatro hizmetinin özelliği nedeni ile,

a. Uyarı;

b. Kınama;

c. 1 günden 5 güne kadar ücret kesmek;

- d. 5 günden 15 güne kadar ücret kesmek;
  - e. 15 günden 3 aya kadar geçici çıkarılma ;
  - f. Temelli çıkarılma;
- disiplin cezaları uygulanır.

**MADDE 31.** Aşağıdaki durumlarda uyarı cezası verilir.

- a. Mazeretsiz olarak provaya geç gelmek yada hiç gelmemek,
- b. Yönetim Kurulu Kararı olmadan oyunun başlamasından en az bir saat önce tiyatrodaki bulunmamak
- c. Oyunda antre kaçırmak,
- d. Oyuna eksik aksesuarla çıkmak.

**MADDE 32.** Aşağıdaki durumlarda kınama cezası verilir.

- a. Rejisörden izin almadan oyun metni dışına çıkmak ve mizanzen değiştirmek,
- b. Perdenin erken açılmasına, geç ya da erken kapanmasına neden olmak,
- c. Işıkları-ses düzenini, zamanından erken açmak ya da geç kapamak,
- d. Sahne gereçlerini gereği gibi kullanmamak ve bunlara zarar vermek,
- e. Raporları gerçeğe uygun olmayan biçimde düzenlemek,
- f. Görevli bulunduğu oyunda, oyundan önce ya da oyun süresince seyirci arasında dolaşmak, sahne gerisine Tiyatro ile ilişkisi olmayan kişileri getirmek.
- g. Kendisine vazife verilmek üzere tiyatrodaki bilinen adresinde bulunmamak ve bırakılan sözlü yada yazılı bildirimine rağmen ertesi sabah Tiyatroya gelerek ilgililerle bağlantı kurmamak.
- h. Tiyatrodan aldığı eser ya da malzemeyi süresi içinde geri vermemek.

**MADDE 33.** Aşağıdaki durumlarda bir günden 5 güne kadar ücret kesmek cezası uygulanır.

- a. 31.nci maddedeki suçları bir tiyatro sezonu içinde iki defa işlemek,
- b. Oyunun geç başlamasına neden olmak,
- c. Görevlilerin çalışmasını engellemek.

**MADDE 34.** Aşağıdaki durumlarda 5 günden 15 güne kadar ücret kesmek cezası uygulanır.

- a. 32.nci maddedeki suçları bir tiyatro dönemi içinde iki defa işlemek,
- b. Verilen sanatsal görevleri red etmek,
- c. İzin almadan sanat ile ilgili bile olsa tiyatro dışında başka iş yapmak.

**MADDE 35.** Aşağıdaki durumlarda 15 günden 3 aya kadar geçici çıkarılma cezası uygulanır. Çıkarılma süresince ücret ödenmez ve süre hizmetten sayılmaz.

- a. Bir Tiyatro dönemi içinde 33.ncü ve 34.ncü maddelerde sayılan suçları iki defa işlemek,
- b. Tiyatro içinde ve dışında kurumun onurunu zedeleyecek davranışlarda bulunmak, yayın yaptırmak, televizyon sinema, dergi, afiş, reklamlarda, bu yönetmeliğin 41.nci maddesinde sayılan ikinci görev yasağına tabi olmayan işlerde Şehir Tiyatrosu sanatçısına ve mensubuna yakışmayacak tutumlarda bulunmak,
- c. Tiyatro içinde sürekli geçimsizlik yaratmak ve huzuru bozmak,
- d. Temsilin verilmesini önlemeye teşebbüs etmek ya da sebebiyet vermek,



terk etmek,  
f. Tiyatroya içkili gelmek,  
g. Temsil ve provalarda görevli olsun ya da olmasın il hudutları dışına çıkmak,  
h. Yönetim Kurulundan izin almadan tiyatrodaki yayın dağıtmak ve satmak.

**MADDE 36.** Aşağıdaki durumlarda tiyatrodan temelli çıkartılma cezası uygulanır.

- 35.nci maddedeki suçları bir tiyatro dönemi içerisinde işlemek,
- Kumar oynatmak, içki içmeyi itiyat edinmek, uyuşturucu madde kullanmak,
- Ticaretle uğraşmak,
- Tiyatrodaki görevine mazeretsiz ve kesintisiz on gün gelmemek

**MADDE 37.** Cezayı icap ettiren hareketler Şehir Tiyatrosu binaları içinde, tatil devresinde oyun içinde ve dışında turnelerde de olsa Yönetmelik aynen uygulanır.

**MADDE 38.** Yönetim Kurulunun disiplin cezalarının uygulanmasını bir Tiyatro sezonu erteleme hakkı saklıdır.

**MADDE 39.** ŞEHİR TİYATROLARINA AİT EŞYA VE MALEZEMELERİN TİYATRO DIŞINA ÇIKARILMAMASI ( Belediye Meclisinin 8.1.1985/7 sayılı kararı ile değişik şekli)

Tiyatroya ait eşya ve malzeme, Şehir Tiyatroları dışındaki etkinliklerde, Yönetim Kurulunun, Belediye Başkanının onayını alması ile kullanılabilir.

**MADDE 40.** SÖZLEŞMELERİN YENİLENMESİ

Şehir Tiyatroları sanatkar memurları, stajyer sanatçıları ve uygulatıcı uzman ve uzman memurları, Belediye Başkanının onayı üzerine Tiyatro Müdürü ile her mali yıl başında E-2 deki form sözleşmeyi imzalar.

**MADDE 41.** TİYATRO DIŞI ÇALIŞMALAR (Belediye Meclisinin 8.1.1985/7 sayılı kararı ile değişik şekli)

Şehir Tiyatrosu sanatkarları, mesleklerinin onuruna uygun olmak, tiyatrodaki faaliyetlerini aksatmamak ve Yönetim Kurulundan her defasında izin almak şartıyla, kendi tiyatroları dışında film, tiyatro, dublaj, radyo, televizyon ve reklam çalışmalarına katılabilirler.

Bu maddeye aykırı davranışlara Yönetmeliğin 34.ncü maddesinin C fıkrası " 15 günlük ücretin 10 misli " şekli ile uygulanır.

**MADDE 42.** TURNELER

Yönetim Kurulu kararı ve Belediye Başkanının onayı ile Yurtiçi ve Yurtdışı turneler düzenlenebilir.

**MADDE 43.** JÜBİLE VE ÖZEL GECELER

a. Yazılı istekleri üzerine Şehir Tiyatrolarında 25 veya 50 yıl çalışmış olan sanatçılar jübile, uygulatıcı uzman ve uzman memurlarla diğer sahne personeli özel gece yapabilirler.

Bir jübile ve özel geceler için Yönetim Kurulunun izni ile Belediye Başkanının onayı gereklidir.

b. Jübile veya özel geceler için ilgililerden tiyatro kirası, aydınlatma, ısınma, dekor, kostüm, aksesuar ve benzeri malzemelerin kullanımını karşılığı bir ücret alınmaz.

Bu hususların dışında idare bir yükümlülük alamaz.

#### **MADDE 44. TELİF HAKLARI**

a. Şehir Tiyatrolarında sahnelenecek eserlerin yazarları, çevirmenleri ve bestecilerin telif hakları yürürlükteki yasalar ve Türkiye'ye bağlı olduğu Uluslararası Anlaşma hükümleri uyarınca ödenir.

b. Telif haklarının sınırları her yıl Şehir Tiyatroları bütçe kararnamesinde yer alacak bir madde ile belirlenir.

c. İdare telif hakkı sahipleri ile bu sınırın üstünde özel anlaşma yapabilmek için Yönetim Kurulu izni ve Belediye Başkanı'nın onayını almak zorundadır.

**MADDE 45.** Bu yönetmeliğin yürürlüğe girmesi sırasında Şehir Tiyatrosunun sanatçı kadrosunda bulunanların bütün konulardaki kazanılmış hakları saklıdır.

**MADDE 46.** Bu yönetmelik Belediye Başkanı, Genel Sanat Yönetmeni ve Tiyatro Müdürü tarafından yürütülür. .

**MADDE 47.** 15 Kasım 1980 gün ve 17161 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanan Şehir Tiyatroları geçici Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır.

**MADDE 48.** Bu yönetmelik Resmî Gazete'de yayınından itibaren yürürlüğe girer.

ESKİŞEHİR İKTİSADİ VE TİCARİ İLİMLER AKADEMİSİ KÜLTÜREL  
ÇALIŞMALAR VE ÇEVRE EĞİTİMİ ENSTİTÜSÜ (AKÇE) TİYATRO  
EĞİTİM VE ARAŞTIRMA MERKEZİ YÖNETMELİĞİ

R.G.:24.5.1975

Sayı: 15245

I-GENEL HÜKÜMLER

K u r u l u ş :

MADDE 1- Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Kültürel Çalışmalar ve Çevre Eğitimi Enstitüsüne (AKÇE) bağlı olarak kurulan Tiyatro Eğitim ve Araştırma Merkezi bu Yönetmeliğe göre yönetilir.

A m a ç :

MADDE 2- Merkez AKÇE nin tiyatro sanatı ve kültürüne ilişkin çalışmalarını düzenler, yürütür. Tiyatro sanatı, kültürü ve eğitimi alanına giren konularda araştırmalar yapar, sonuçlarını yayınlayarak, bu alanlardaki her türlü kuramsal ve uygulamalı çalışmalarını doğrudan doğruya yönetir.

Ç a l ı ş m a :

MADDE 3- Merkez ikinci maddede belirtilen amaca ulaşmak için;

- a) Öğrencilerin ve çevrenin, tiyatro kültürü doğrultusundaki gelişmelerini sağlayıcı yaratıcı çalışmalarını düzenler, yürütür ve destekler,
- b) Tiyatro sanatının yayılması ve gelişmesine yararlı her türlü araç, gereç vb. olanakları sağlayarak, bunları öğrencilerin, sanatçıların, tümüyle çevrenin hizmetine verir.
- c) Gerek ulusal, gerek uluslararası tiyatro kültürü, sanatı ve eğitimi ile ilgili her türlü kitap, belge, afiş, fotoğraf, dekor ve benzeri tiyatro eşyasını bünyesinde toplayan Akademi Tiyatro Müzesini kurar.

- d) Türk Tiyatrosunun dayandığı temelleri ulusal ve bölgesel düzeyde saptayıcı araştırmalar yapar,
- e) Tiyatro kültürü ve sanatının gelişmesi için çalışan ulusal ve uluslararası kurumlarla işbirliği yapar,
- f) Tiyatro kültürü ve sanatı alanında her yıl Akademi Tiyatro Şenliklerini düzenleyip, yazar, yapımcı ve sanatçılara Akademi Tiyatro ödüllerini verir,
- g) Tiyatronun yazar, yapımcı ve sanatçı kadrolarına eleman yetiştirecek lisans öncesi, lisans ve yüksek lisans düzeylerinde öğretim ve eğitim yapacak yüksek tiyatro okulu ile tiyatro araştırma enstitüsünün kurularak, çalışmaya geçmesini ve bu tür kuruluşların ülkenin başlıca tiyatro merkezlerinde de açılmasını gerçekleştirmeye yardımcı olur.
- h) Belli zaman aralıklarıyla Türk Tiyatro Kongrelerini düzenleyerek bu kongrelerde tiyatronun ulusal ve uluslararası sorunlarının görüşülüp, çözümlerinin aranması olanaklarını sağlar.
- i) Tiyatro ile ilgili çeşitli araştırma ve geliştirme çalışmalarını düzenleyerek, devletin kültür politikasında, tiyatronun gelişmesini sağlayıcı tedbirlerin alınmasına yardımcı olur.
- j) Tiyatro sanatı, kültürü ve eğitimini yaygınlaştırıcı her türlü yayın, açık oturum, seminer, konferans vb. çalışmalarda bulunarak, uluslararası düzeyde çağdaş Türk Tiyatrosunun güçlü bir kişilikle yerini almasını sağlayacak çabaları gösterir.

MADDE 4- Merkez, 3. maddede belirtilen çalışmalarını yürütürken başta Akademinin ilgili kuruluşları olmak üzere, ulusal ve uluslararası düzeyde tiyatro konusunda ciddi, sürekli çalışmaları olan kurum, merkez, dernek vb. kuruluş ya da örgütlerle işbirliği yapar.

## II-İŞLEYİŞ HUKÜMLERİ

Organlar :

MADDE 5- Merkezin organları şunlardır:

- A) Başkan
- B) Yürütme Kurulu
- C) Üniteler ve Kulüpler
- D) Danışma Kurulu

Başkan :

MADDE 6- Merkezin Başkanı, AKÇE Yönetim Kurulunca Eskişehir İTİA Öğretim üye veya yardımcıları arasından seçilerek göreve atanır. Başkanın görevden alınması, atanmasındaki yönteme göre olur.

Başkanın Görevleri :

MADDE 7- Merkez Başkanının görevleri şunlardır:

- 1- Merkezi temsil eder. AKÇE Yönetim Kurulunun gözetim ve denetimi altında Merkezi yönetir.
- 2- AKÇE Yönetim Kurulunun onayıyla, Yürütme Kurulu üyelerini seçer,
- 3- Yürütme Kurulunun onayı ile ünitelerin ve kulüplerin başkanlarını seçer,
- 4- Danışma Kurulu üyelerini seçip, Yürütme Kurulunun onayına sunar ve Danışma Kurulu toplantılarına başkanlık eder,
- 5- Merkezde görev alacakları seçerek, Yürütme Kurulunun onayına sunar,
- 6- Yürütme ve Danışma Kurullarının toplantı gündemlerini hazırlar.
- 7- Merkezin AKÇE ve diğer Akademi içi ve dışı organ ya da örgütlerle ilişkilerini düzenleyip gerekli uyunun sağlanmasına çaba harcar.

Y ü r ü t m e K u r u l u :

MADDE 8- Yürütme Kurulu, Merkezin Çalışmaları ile ilgili olarak Başkan tarafından işbölümü düzenine göre seçilen ve AKÇE Yönetim Kurulunun onayıyla görevlendirilen kişilerden kurulur. Kurul üyelerinin sayısının arttırılması, azaltılması, değiştirilmesi veya tamamının yenilenmesi Başkanın önerisi üzerine AKÇE Yönetim Kurulu kararı ile yapılır.

Y ü r ü t m e K u r u l u n u n G ö r e v l e r i :

MADDE 9- Yürütme Kurulunun görevleri şunlardır:

- a) Merkezin çalışmaları ile ilgili olarak yapılan fonksiyonel bir işbölümü düzenine göre işleri yürütmek,
- b) Ünitelerin ve kulüplerin çalışmalarını düzenleyip, denetlemek,
- c) Yıllık çalışma, rapor, plan ve programları ile bütçeyi görüşüp, karara bağlamak,
- d) Başkanın önerisiyle ünitelerin, kulüplerin başkanları ile danışma kurulu üyelerini seçmek,
- e) Yönetmeliğin üçüncü maddesinde belirtilen çalışma konularında kararlar almak,
- f) Başkanın önerisiyle ünitelerin, kulüplerin başkanları ile danışma kurulu üyelerini seçmek,
- g) Yönetmeliğin üçüncü maddesinde belirtilen çalışma konularında kararlar almak,
- h) Başkanın önereceği işler hakkında karar vermek,
- l) Merkezin yıllık çalışmalarını denetleyerek, sonuçlarını AKÇE Yönetim Kurulunun bilgisine sunulacak şekilde bir rapora bağlamak,
- i) Merkezin çalışmalarında işbirliği yapılacak kurum, dernek, organ vb. örgütler hakkında karar verip, işbirliği düzenini belirlemek.

## Üniteler ve Kulüpler :

MADDE 10- Başkanın önerisi ve Yürütme Kurulunun kararı ile tiyatro sanatı, kültürü, eğitimi çalışmaları ve 3. maddedeki çalışma konularında faaliyet gösterecek, Merkeze bağlı üniteler, kulüpler kurulabilir. Ünite ve Kulüplerin başkanları, Merkez Başkanının önerisi ve Yürütme Kurulunun kararı ile seçilir.

## Ünite ve Kulüplerin Görevi :

MADDE 11- Üniteler ve Kulüpler Merkezin çeşitli çalışmalarını kendilerine ayrılan olanaklarla yürütmekle görevlidir. Ünite ve Kulüpler kendi başkanlarının gözetim ve denetimi altında, Yürütme Kurulunca belirlenen esaslara göre çalışırlar.

MADDE 12- Akademi dışında, başka kent ve yörelerde yürütülecek ünite ve kulüp çalışmaları Akademi Başkanlığı ve AKÇE Yönetim Kurulunun onayı ile yapılır.

## Danışma Kurulu :

MADDE 13- Merkez çalışmalarında etkinlik ve verimliliği arttırmak, yeni görüşlerin çalışmalara getirilmesini sağlamak amacıyla, Başkan ve Yürütme Kurulunca gerekli görüldüğü zamanlarda toplanacak bir Danışma Kurulu oluşturulur.

MADDE 14- Danışma Kurulunun üyeleri, Merkez çalışmalarına ve Türk Tiyatrosunun gelişmesine yardımcı olabilecek kişi, kurum, dernek vb. örgütlerden başkanın önerisi, Yürütme Kurulunun onayı ile seçilir.

Tiyatro ile ilgili kurum, dernek, organ vb. Kuruluşlar Danışma Kurulunun sürekli üyesi olarak seçilirler. Bu tür örgütler Kurulda, gönderecekleri yeterlikli görevlilerince temsil edilirler.

MADDE 15- Danışma Kurulunun toplantı gündemleri Yürütme Kurulunca yapılan hazırlıklar sonucu, Başkan tarafından dü-

zenlenir. ve üyelere gereken çağrı yapılır. Toplantılar Merkez Başkanınca açılır ve yönetilir.

### III-ÇEŞİTLİ HÜKÜMLER

MADDE 16- Merkezin mali olanakları ile görevlilerine ödenecek ücretlerde AKÇE Yönetmeliğinin 12 ve 13. maddelerine uyulur.

MADDE 17- Bu Yönetmelik Resmi Gazete'de yayımlandığı tarihte yürürlüğe girer. Yönetmeliğin değiştirilmesi Merkez Başkanının önerisi üzerine AKÇE Yönetim Kurulunca yapılır.

---



## **X. KAYNAKLAR**

**AKÇE Merkez ve Kulüp Yönetmelikleri, Eskişehir: 1975.**

**AKMAN, TOYGAR. Bilimler Bilimi Sibernetik, Milliyet Yayınları, İstanbul: 1977.**

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

**AND, METİN. Geleneksel Türk Tiyatrosu, Bilgi Yayınevi, Ankara: 1969, s. 11.**

**AND, METİN. 50 Yılın Türk Tiyatrosu, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul: 1973.**

**AND, METİN. "Cumhuriyetten Önce Türkiye'de Tiyatro", Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, İletişim Yayınları, İstanbul: 1985, S. 79, s. 2508-2510.**

**Ansiklopedik Kültür Sözlüğü, Çev: AZİZ ÇALIŞLAR, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul: 1983.**

ARMAĞAN, İBRAHİM. **Sanat Toplumbilimi: Demokrasi Kültürüne Giriş**, İleri Kitabevi, İzmir: 1992.

AŞKUN, İNAL CEM. **Organizasyon Teorileri**, E.İ.T.İ.A. Yayınları No: 95, Eskişehir: 1972.

AŞKUN, İNAL CEM. "Söylev'deki Kişiliğiyle Atatürk", **Türk Dili (Okunuşunun 50. Yılında Söylev Özel Sayısı)**, Yıl:27, Cilt:XXXVI, Sayı:314, Ankara: 1977, s.493-501.

AŞKUN, İNAL CEM. "TÖEF'ten İletişim Bilimleri Fakültesine", **KURGU**, Sayı :3, E.İ.T.İ.A. Yayınları No: 229/151, Eskişehir: 1980, 1-29.

AŞKUN, İNAL CEM. "Yönetici Kişiliğin Atatürk İlkeleri Temeline Göre Geliştirilmesi", **ESADER**, Cilt XVI, Sayı: 1, Eskişehir: 1980, s. 1-37.

AŞKUN, İNAL CEM. "Atatürkçü Düşünceye Bağlı Tiyatro Anlayışı, İşletmeciliği ve Politikasının Kavramsal Temelleri", **E.İ.T.İ.A. Dergisi**, Cilt: XVII, Sayı: 2, Eskişehir: 1981 (Haziran), s.1-32.

AŞKUN, İNAL CEM. **İşgören**, Bayteş Yayıncılık, 1982.

AŞKUN, İNAL CEM. "Yerel Kültürün İletişim Sanatı Olarak Tiyatro ve Eskişehir Ölçeğinde Bir Oyun Denemesi: Köprübaşı 1990", **KURGU**, S.8, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No. 211, Eskişehir: 1990.

AYTEMUR, ŞENER. **Tiyatro İşletmeciliği ve Yönetimi**,  
Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları No: 967, Ankara:  
1988.

AZİZ, AYSEL. **Toplumsallaşma ve Kitleleşme İletişim**,  
Ankara Üni. B.Y.Y.O. Yayınları No: 2, Ankara:1982.

BAŞARAN, İBRAHİM E. **Eğitime Giriş**, 3. Bası, Gül  
Yayınevi, Ankara:1978.

BERBEROĞLU, GÜNEŞ. **Basın İşletmeciliği**, Gazeteciler  
Cemiyeti Yayınları No: 34, İstanbul: 1991.

BRONOWSKI, J.- FISHER, J.ve diğerleri, "Tiyatro, Müzik ve  
Dans", **İnsan İletişiminin Boyutları**, Çev: DENİZ  
GÜLER, Editör: CENGİZ TEKİN, Anadolu Üni.Eğitim  
Teknolojisi ve Yaygın Eğitim Vakfı Yayınları No:3,  
Eskişehir: 1988, s. 91-112.

CEMALCILAR, ALİ. **İletişim Sanatı Olarak Müziğin  
Öğretim ve Eğitim Ortamlarındaki Kuramsal  
Yapısı İle Yaygın Eğitimde Bir Model Önerisi**,  
Ana. Üni. A.Ö.F. Yayınları No: 280/133, Eskişehir: 1988.

CEMALCILAR, İLHAN., BAYAR, DOĞAN., AŞKUN, İNAL  
CEM., ÖZ-ALP, ŞAN. **İşletmecilik Bilgisi**, Eskişehir  
İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No: 122,  
Ankara: 1975.

CEMALCILAR, İLHAN. **Pazarlama**, E.İ.T.İ.A. Yayınları No: 209, Eskişehir: 1979.

CÜCELOĞLU, DOĞAN. **İnsan İnsana**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul: 1979.

ÇALIŞLAR, AZİZ. **Gerçekçi Tiyatro Sözlüğü**, Kültür Yayınevi, İstanbul: 1978.

DOĞAN, MEHMET. **100 Soruda Estetik**, Gerçek Yayınevi, İstanbul: 1973.

DOĞAN, MEHMET. **Estetik**, Gerçek Yayınevi, İstanbul: 1975.

DE FLEUR, MELVIN L.-DENNIS, EVERETTE E. **Understanding Mass Communication**, Houghton Mifflin Company, Boston: 1985.

ERDOĞAN, İLHAN. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 139, İstanbul: 1983.

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

FISHER, ERNST. **Sanatın Gerekliliği**, Çev: CEVAT ÇAPAN, De Yayınları, İstanbul: 1968.

FİŞEK, KURTHAN. **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 437, Ankara: 1979.

FUAT, MEMET. **Tiyatro Tarihi**, Varlık Yayınları, İstanbul: 1984.

GÜLER, A. DENİZ. **Eğitim İletişimi Kurumu Olarak Çocuk Televizyonu ve Uygulamaları İle Bir Model Önerisi**, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi No: 533/2, Eskişehir: 1991.

GÜLER, A. DENİZ. **Çizgi Filmlerin Eğitim İletişimi Boyutları ve Bir Örnek Olay Çözümlemesi**, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Eskişehir: 1992.

GÜVENÇ, BOZKURT. **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul: 1979.

GÜVENÇ, BOZKURT. **Türk Kimliği: Kültür Tarihinin Kaynakları**, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları/ 1549, Ankara: 1994.

KARAALIOğLU, SEYİT KEMAL. **Atatürk (Hayatı, İlkeleri, Devrimleri)**, İkinci Baskı, İnkılap ve Aka Kitabevi, İstanbul: 1984.

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

KOÇEL, TAMER. **İşletme Yöneticiliği**, İst. Üni. İşletme Fakültesi Yayını No: 205, İstanbul: 1989.

KONGAR, EMRE. **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, Bilgi Yayınevi, İstanbul: 1979.

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

KONUR, TAHSİN. **Devlet Tiyatro İlişkisinde Bellibaşlı Sistemler**, Cilt: III, Devlet Tiyatroları İç Eğitim Dizisi No: A-11, Ankara: 1985.

KÖKNEL, ÖZCAN. **Kaygıdan Mutluluğa KİŞİLİK**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul: 1982.

KÖKSAL, AYDIN. **Bilişim Terimleri Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara: 1981.

LANGLEY, STEPHAN. **Theatre Management in America: Principle and Practice**, Drama Book Specialists/Publishers, New York: 1974.

- MARDİN, ŞERİF. **Din ve İdeoloji**, İletişim Yayınları,  
İstanbul: 1983.
- MENGÜŞOĞLU, TAKİYETTİN. **İnsan Felsefesi**, Remzi  
Kitabevi, İstanbul: 1988.
- MOLES, ABRAHAM A. **Kültürün Toplumsal Dinamiği**,  
Çev: NURİ BİLGİN, Ege Üni. Edebiyat Fak. Yayınları  
No: 21, İzmir: 1983.
- MORAN, BERNA. **Edebiyat Kuramları ve Eleştiri**, Cem  
Yayınevi, İstanbul: 1981.
- NEWMAN, WILLIAM H. **İşletmelerde ve Kamu  
Yönetiminde Sevk ve İdare**, Çev: KENAN SÜRGİT,  
Sevinç Matbaası, Ankara: 1972.
- NUTKU, ÖZDEMİR. **Dünya Tiyatrosu Tarihi 1**, Ankara  
Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Yayınları  
No. 207, Ankara: 1971.
- NUTKU, ÖZDEMİR. **Yaşayan Tiyatro**, Çağdaş Yayınları,  
İstanbul: 1976.
- NUTKU, ÖZDEMİR. **Sahne Bilgisi 1**, İzlem Yayınevi,  
İstanbul: 1982.
- NUTKU, ÖZDEMİR. **Dram Sanatı**, Dokuz Eylül Üniversitesi  
Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları, İzmir: 1983.



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

OZANKAYA, ÖZER. **Toplumbilime Giriş**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 431, Ankara: 1979.

OZANKAYA, ÖZER. **Toplumbilim Terimleri Sözlüğü**, 2. Baskı, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara: 1980.

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

ÖZALP, İNAN. **Yönetim ve Organizasyon**, C: I, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 42, Eskişehir: 1986.

ÖZALP, İNAN. **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt: II, Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 44, Eskişehir: 1988.

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

ÖZERTEM, TEKİN. **Türkiye’de Çocuk Tiyatrosu**, Kültür Bakanlığı Yayınları No: 338, Ankara: 1992.

- TUNALI, İSMAİL. **Estetik**, Cem Yayınevi, İstanbul: 1979.
- TURAN, ŞERAFETTİN. **Türk Kültür Tarihi**, Bilgi Yayınevi, Ankara: 1990.
- TOSUN, KEMAL. **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayınları No: 226, İstanbul: 1990.
- UYGUR, NERMİ. **Kültür Kuramı**, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul: 1984.
- WELLS, CALVIN. **Sosyal Antropoloji Açısından İnsan ve Dünyası**, Çev: ERZEN ONUR, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul: 1972.
- WILLIAMS, FREDERICK. **The New Communications**, Wadsworth, Inc., California: 1984.
- WILLIAMS, RAYMOND. **Kültür**, Çev: ERTUĞRUL BAŞER, İletişim Yayınları, İstanbul: 1993.
- WILLIAMS, ROGER E. "Genel İletişim Kavram ve Modelleri", **KURGU TÖEF Dergisi**, Çev: AKIN ERGÜDEN, E.İ.T.İ.A Yayını No: 217/141, Eskişehir: 1979 (Ekim), s. 280-305.

**YÜKSEL, A. HALUK. Atatürkçü Düşünce Sisteminde  
Kültürel İletişimin Modele Dayalı Boyutları**  
Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:  
123, Eskişehir: 1987.

**ZILLIOĞLU, MERİH. İletişim Nedir?, Cem Yayınevi,**  
İstanbul: 1993.