

## Üniversite Kütüphanelerinde Bütçe Dışı Finans Kaynaklarının Kullanımı ve Türkiye'deki Üniversite Kütüphaneleri İçin Alternatif Finansman Modeli Önerisi

### *Using of Out Budget Financial Resources in University Libraries and Proposal for an Alternative Financing Model in Turkey*

Mesut Kurulgan ve Fatih Temizel

#### Öz

Hızla gelişen dünyada üniversite kütüphaneleri de büyük fırsatlar ile karşı karşıyadır. Bilginin üretilmesinde yüksek hızlara ulaşılması onun depolanması ve kullanıcılara sunulması sürecinde de önemli gelişmeleri zorunlu kılmıştır. Gelişen teknoloji bu alandaki talepleri karşılamakta gecikmemiştir. Buna karşılık gelişen teknolojinin ve artan miktarda bilginin kütüphane kullanıcılarına sunulması her geçen gün daha fazla finansal kaynak gerektirmektedir. Geleneksel finans kaynağı olarak görülen kamu fonları doğal sınırlarına ulaşmıştır. Kendini geliştirmek ve kullanıcılarına kaliteli hizmeti sürekli olarak sunmak çabasında olan üniversite kütüphaneleri yeni açılımlar geliştirmek zorundadır. Bu konuda literatürde yer bulan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin uygulamaları incelenmiştir. Böylece Türkiye'nin uluslararası uygulamalar bakımından konumu belirlenerek alternatif öneri geliştirilmeye çalışılmıştır. En dikkate değer katkının bağış fonları aracılığı ile sağlanacağı öngörülmektedir. Özellikle ABD de yaygın biçimde uygulama alanı bulan bağış fonları ve bu uygulamanın gerçekleştirilmesinde belirleyici unsur olarak kütüphanelerde bütçe dışı finans kaynakları temininde uzman kişilerin istihdamı üniversite kütüphanelerinin gelişiminde önemli bir dönüm noktası olarak görülmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Bütçe dışı finans kaynakları, Finansman modeli, Finans, Bağışlar, Bağış fonları, Portföy yönetimi, Üniversite kütüphaneleri, Türkiye

\* Yrd.Doç.Dr., Anadolu Üniversitesi Porsuk Meslek Yüksekokulu. e-posta: mkurulgan@anadolu.edu.tr

\*\* Yrd.Doç.Dr., Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü  
e-posta: ftemizel@anadolu.edu.tr

## **Abstract**

*Like other organizations, university libraries have a lot of opportunities in today's rapidly developing world. Reaching a very high speed in information production necessitates important development in its storing and retrieval to present it to users. Advancement of technology has not only provided new opportunities but has also generated new demand in these fields. However, technological developments and rapidly rising information requirements of library users requires much more financial resources. State funds, seen as the traditional financial resources, have reached their natural borders. University libraries that have to develop themselves and need to offer high quality services to their users, have to develop innovations in order to reach these objectives. Towards this end, published material on the practices in developed and developing nations have been analyzed. Thus, by determining the Turkey's position in international practices, we offer alternative proposals. It is seen that the most important contribution would be through donations. It is also observed that donated funds have been used effectively in the United States. For realizing this, it is necessary that the universities should hire experts for gathering out of budget financial resources. This will be a breakthrough for development of university libraries in Turkey.*

**Keywords:** *Out of budget financial resources, Financing model, Finance Donation Funds, Endowment funds; Portfolio Management, Donations, University Libraries, Turkey*

## **Giriş**

Çağdaş ülkelerde kütüphane ve üniversite birbirinden ayrı düşünülmemeyen iki kurum olarak görülmektedir. Üniversiteler, "teknik ve bilimsel bilgi düzeyini geliştirmek, toplumun gereksinim duyduğu alanlarda yüksek düzeyde nitelikli eleman yetiştirmek, öğrencilerin entelektüel gücünü ve kültürünü artırarak onların özgür düşünceli, araştırmacı ve yaratıcı niteliklere sahip bireyler olarak yetişmesini sağlamak ve son olarak da hizmetinde bulunduğu toplumun ortak kültür standardını yükseltmek" (Alkan, 1997, s. 234) gibi temelde dört amaca hizmet etmek için oluşturulmuş yüksek öğretim kurumlarıdır.

Üniversitelerin anılan amaçlar doğrultusunda üstlendikleri işlevleri, etkin ve verimli bir biçimde yerine getirebilmeleri ancak bünyelerinde güçlü kütüphane sistemlerini bulundurmaları mümkündür. Önceleri üniversitenin "kalbi" olarak nitelendirilen kütüphaneler, günümüz bilgi toplumunda üniversitenin düşünsel işlevlerini yerine getiren önemli bir organı, bir başka deyişle "beyni" konumuna

ulaşmıştır (Kurulgan, 2004, s. 43).

Üniversiteler için "olmazsa-olmaz" konumunda bulunan kütüphaneler, genelde amaçlarını gerçekleştirmek için yeterli sayıda ve nitelikte eleman istihdam etmek, kullanıcıların eğitim-öğretim ve araştırma etkinliklerinden dolayı gereksinim duydukları çeşitli bilgi kaynaklarını temin etmek, bilgi kaynaklarından daha etkin bir biçimde yararlanılmasını sağlayacak ödünç verme, danışma ve enformasyon gibi hizmetlerin yanı sıra çeşitli bibliyografik kaynak ve araçları hizmete sunmak, değişik amaçlı çalışma-okuma alanlarını sağlamak, kullanıcı grubunun okuma alışkanlığının geliştirilmesi ve boş zamanlarının değerlendirilmesinde yardımcı olmak, kütüphane kaynaklarından yararlanmayı artırmak amacıyla kullanıcı eğitimi programlarını planlamak, üniversite yayınları ve diğer kaynakların kayıtlarını tutmak, diğer kütüphanelerle işbirliğine gitmek, dermeyi gelecek kuşaklar için korumak" (Çelik, 1999, s. 51-52) işlevlerini yerine getirmektedir.

Geleneksel olarak üniversite kütüphanelerinin yapısal unsurları bina, personel, bütçe, kullanıcı ve derme (koleksiyon) biçiminde incelenmektedir. Bir üniversite kütüphanesinde bahsedilen unsurların her biri ayrı öneme sahiptir. Bu unsurlardan birisinin eksik olması durumunda kütüphane organizasyonundan söz etmek mümkün olamamaktadır. Üniversite amaçlarına uygun bina, personel ve dermeyi oluşturmak ancak yeterli mali kaynakları, bir başka deyişle yeterli bir bütçenin varlığını gerektirmektedir. Bundan dolayı bütçe, kütüphane hizmetlerine verilen önemi ve bu hizmetlerin niteliğini belirleyen temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Kayan, 1992, s. 195).

Günümüzde olağanüstü boyutlara ulaşan yayın patlaması karşısında araştırmacının konusuyla ilgili literatürü değil okuması, belirlemesi bile güçleşmiştir. Araştırmacının bu güçlüğü gidermeye ne emeği, ne zamanı ne de parası yeterlidir (Çakın, 1991, s. 158). Kütüphanelerin araştırma sürecine etkin olarak katılmaları da büyük miktarda parasal kaynak gerektirmektedir.

Üniversite kütüphanelerinin gelir kalemleri arasında, bağlı bulunulan kurumdan elde edilen mali kaynaklar, bağışlar ve kütüphane hizmetlerinden elde edilen gelirler bulunmaktadır. Bağlı bulunulan kurumdan elde edilen gelirlerdeki sınırlı artışa karşılık üniversite kütüphanelerinin kaynak gereksinimindeki büyüme bağışlar ve kütüphane hizmetlerinden sağlanan gelirlerin artırılması çabalarına yönelmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu konuda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında farklı uygulamalar bulunmakla birlikte genel eğilim birbirine paralel olarak gerçekleşmektedir. Bu çalışmada literatürde yer alan ulusal ve uluslararası çalışmalar incelenerek üniversite kütüphanelerinin bütçe dışı finans kaynaklarına ilişkin örnekler belirlenmiştir.

Çalışmanın amacı, literatürden elde edilen bilgiler ışığında, Türkiye'deki uygulanma düzeyleri de göz önünde bulundurularak, üniversite kütüphanelerinin kaynak sorununun çözümüne katkıda bulunacak en uygun çözüm yollarını içeren

bir model belirlenmesidir.

## **Üniversite Kütüphanelerinin Bütçeleri ve Bütçe Dışı Kaynak Kullanımı: Dünya'daki Durum**

Üniversite kütüphanelerinin bütçe yeterlilik düzeyleri uluslararası alanda sorgulanır hale gelmiştir. Bu konuda, literatürde çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Rader'a göre akademik kütüphanelerin fonlanması 20. yüzyılın sonlarından itibaren problemlili ve rekabetçi bir hal almaya başlamıştır (Rader, 2000, s. 93-99).

Günümüzde giderek yoğunlaşan bir biçimde üniversite kütüphanelerinin yönetimi, dermelerinin geliştirilmesi, büyüyen koleksiyonların kullanıma sunulması ve her geçen gün artan sayıda kullanıcının gereksinimlerinin zamanında karşılanması finansal kısıtlamalara rağmen gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Söz konusu sınırlamalara kütüphanelerde görevlendirilmesi gereken eğitimli personel ve gelişmiş teknolojilerle donatılmış mekanlara duyulan gereksinimdeki artış da ilave edildiğinde geleneksel bütçe kaynaklarının yetersizliği tüm açıklığı ile ortaya çıkmaktadır.

1990 ve sonrasında kütüphanelerin finansal açmazlarına yönelik olarak yeni yaklaşımların geliştirilmesi ihtiyacı iyiden iyiye artış göstermiştir. Bu ihtiyacın bir sonucu olarak kütüphane yönetimleri, enerjilerinin büyük bölümünü kurum dışı kaynaklardan fon toplamak suretiyle bütçe olanaklarını artırmaya yönelmek durumunda kalmışlardır. Bu da her geçen gün yeni ve yaratıcı etkinliklerin keşfedilmesine neden olmaktadır. Kütüphaneler bu amaçla; işbirlikleri (konsorsiyumlar) dahil, farklı fon sağlama stratejileri benimseme yoluna gitmektedirler (Pulman, 2002, s. 103).

Kütüphanelerin toplumla bütünleşme çabalarının merkezinde her dönem değişmeyen unsur kütüphaneciler olmuştur. Günümüzde üniversite kütüphanelerinin finansal sıkıntılarının giderilmesinde de başrol yine kütüphanecilere aittir. Dünya'daki örnekler, halkla ilişkilerden, portföy yönetimine kadar farklı disiplinlerin uygulamalarından yararlanılarak uygun finansman modellerinin geliştirilebileceğini göstermektedir. Batılı bazı araştırmacılar üniversite kütüphanelerinin finansal yetersizliklerini görerek, yeni finans kaynaklarının geliştirilmesine yönelmişler ve konuyu farklı bakış açılarından ele alan çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Boadi tarafından yapılan çalışmada, Afrika'daki üniversite kütüphanelerinde hizmet kalitesi ile kaynak yetersizlik düzeyi arasında ters orantı bulunduğu ortaya konularak, fon sağlayıcı öneriler sunulmaktadır. Çalışmada Gambiya, Gana, Liberya, Nijerya ve Siera Leone'da 1976-1979 yılları arasında çeşitli kütüphaneler incelenmiştir. Kütüphane yönetimini yatırım yönetimi gibi kabul eden bir anlayış ile finansman sorunlarına

ilişkin çözümler üretilmeye çalışılmıştır (Boadi, 2006, s. 64-77).

Çalışmada yer alan birinci öneriye göre; bilgi pazarlanabilir bir üründür. Bu bağlamda kütüphane organizasyonlarının bilgi yönetimi, bilgi teknolojileri, bilgi sistemleri, arşiv ve kayıt yönetimi, araştırma ve veri analizi, kütüphane veya bilgi-belge merkezi, kütüphaneciler ve bilgi uzmanlarının eğitimi konularında bilgi danışmanlığı gibi pazarlanabilecek hizmetlerin geliştiricisi olarak zihinlerde yeniden konumlanması önerilmektedir. İkinci olarak; kurumlara finansal destek sağlayacak düzenlemeler yapmak ve organizasyonlar geliştirmek önerilmektedir. Bu amaçla gerçekleştirilecek çalışmaları yönetmek üzere kütüphanelerde profesyonel çalışanların istihdam edilmesi, özellikle Amerika ve Avrupa da kısmen de Afrika da görülmeye başlanan bir uygulamadır. İkinci öneriye ek olarak belirtilen bir diğer faaliyet de, vakıflar ve bağış fonlarının para toplama organizasyonlarının bir parçası biçiminde kullanılmalarıdır (Boadi, 2006, s. 64-77).

Bir başka araştırmacı Park da, günümüz üniversite kütüphanecilerinin işlerinin önemli bir parçasını kütüphane için alternatif finans kaynakları geliştirmek oluşturduğunu belirtmektedir. Özellikle küçük ölçekli üniversite kütüphaneleri için sınırlı personel ve kaynakla hizmet etmenin güçlüklerini vurguladıktan sonra, kitap bağış fonlarının aranan finans kaynağı olabileceği ifade edilmektedir. Park'a göre sınırlı personel ile yürütülen bir bağış programının başarısı, başlangıçtan itibaren doğru tasarlanmasına bağlıdır. Sürekli iletişim sayesinde, potansiyel bağışçılar gözünde saygın bir konuma erişmek temel bir hedef olarak yer almaktadır. Çalışmada esasen toplanan bağışların düşük riskli ve büyüyen firmalara ait hisse senetlerine yatırılarak; elde edilen gelirin kitap alımında kullanılmasına dayalı bir sistemin kurulup işletilmesi önerilmektedir (Park, 2000, s. 182-185).

Bütçe dışı kaynak sağlanması konusunda diğer bir öneri Huang tarafından geliştirilmiştir. Huang, üniversite kütüphanelerinde para toplama işinin bir profesyonel tarafından yapılmasını önermektedir. Bu tür organizasyonların kütüphane sorumlusunun ve kütüphane geliştirme görevlisinin liderliğinde örgütlenmeyi zorunlu kıldığını vurgulamaktadır (Huang, 2006, s. 146-151).

Bu konuda benzer şekilde düşünen diğer bir araştırmacı da Wilson'dır. Wilson kütüphane gelişimi için kurum dışı kaynaklardan fon toplama işini tamamen profesyonel bir çalışma olarak ele almaktadır. Araştırmacı, bu alanda başarılı olan Samuel T. Huang ve Chantel Dunham ile görüşmeler yaparak alandaki uygulama örneklerini ortaya koymaktadır. Çalışmada her iki isim tarafından savunulan fon toplama işinde dikkat edilmesi gereken bir takım ortak ifadeler yer almaktadır. Bunlar;

- Çalışma zamanının büyük bölümünün ofis dışında geçirilmesinin gerekli-liği,
- Ofis dışında başta eski mezunlar, meslektaşlar ve potansiyel bağışçılar olmak üzere çeşitli gruplarla iletişim halinde bulunulmasının gerekliliği,

- Kütüphanecilikle ilgili gelişmelerin yakından izlenmesinin gerekliliği,
- Temsil edilen üniversitenin yönetimi ve ilgili birimlerle eşgüdüm içinde bulunulmasının gerekliliği biçiminde sıralanmaktadır.

Kütüphane geliştirme görevlisinin (development officer) elde edeceği başarıların kurumun başarısı olduğu özellikle belirtilmektedir (Wilson, 2005, s. 191-196).

Üniversite kütüphanelerinin finansal kaynak çeşitlendirmesi konusundaki öneriler oldukça geniş bir yelpazede yer almaktadır. Bu konudaki katkılardan birisi de Akporhonor'a aittir. Akporhonor Nijerya üniversite kütüphanelerindeki finansman kaynaklarının geçmişteki ve günümüzdeki uygulamaları biçiminde özetlediği çalışmasında, özellikle kütüphane açısından gelir artırıcı yöntemler dikkat çekmektedir. Çalışmada çeşitli ücretlendirme yöntemlerinin uygulanmasına örnek olarak kütüphane üyelik aidatları verilmektedir. Bu aidatlar özellikle kurum dışı kullanıcılar için önerilmektedir. Hediye ve bağışlar ise geleneksel bir kaynak olarak listede yerini almaktadır. Üniversiteler için başarılı biçimde yönetilen ve iyi bir halkla ilişkiler sürecinden sonra etkin olabilecek bağış fonları önerilmektedir. Çalışmada yer alan diğer önerilerden bazıları ise; kurumların vergi öncesi kazançlarından kütüphaneler için kesinti yapılması ve kütüphane uzmanlarının ücretli danışmanlık hizmeti sunmalarına olanak sağlanması biçimindedir (Akporhonor, 2005, s. 63-70).

Muratoğlu da çalışmasında, oldukça geleneksel bir finans kaynağını kütüphaneler için yeniden tasarlamayı uygun görmüştür. Araştırmacıya göre; kütüphane binalarının girişine konumlandırılacak kurum logoları, bina içinde çeşitli noktalara yerleştirilebilecek standlar ve yazışmalarda kullanılacak kağıtlarda sponsor kurumunun logosuna yer verilmesi karşılığında kütüphane hizmetleri için dikkate değer bütçe dışı kaynak sağlanabilecektir (Muratoğlu, 2000, s. 493-494).

Buraya kadar olan bölümde üniversite kütüphanelerinin değişen koşullar sonucunda artan kaynak ihtiyacı ortaya konmuş ve bu ihtiyacın karşılanması için uygun örnekler incelenmiştir. Oysa Afzali'nin çalışması değişen koşulların fırsatları da beraberinde getirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda Afzali, gelişen teknolojinin olanaklarından yararlanarak; basılı dergilere abone olmaya karşı elektronik dergi aboneliğini önermektedir. Böylece kataloglama-sınıflama, depolama ve koruma gibi gider kalemlerinden tasarruf sağlanabileceğini ifade etmektedir (Afzali, 2003, s. 113-117).

Çelik ise çalışmasında, kaynak sorununu gerek geliştirmekte olan ve gerekse gelişmiş ülkelerde var olan bir sıkıntı olarak tanımlamaktadır. Aradaki farkın soruna yaklaşım ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Gelişmiş ülkeler kaynak sorununu çözmek için etkin bir biçimde, çeşitliliği artış gösteren bütçe dışı finans kaynaklarına yönelmektedir. Ancak geliştirmekte olan ülkelerin bu konuda oldukça

çekimser kaldıkları belirlenmiştir. Bu konudaki uygulama örnekleri Çelik'in görüşlerini destekler niteliktedir (Çelik, 2000, s. 69-80). Neal (1997) ve Mahmood, Hameed ve Haider (2005) tarafından sırasıyla Amerika ve Pakistan uygulamalarına ilişkin saptamalar fikrin doğruluğunu adeta ispatlamaktadır. Buna göre Neal çalışmasında, kütüphanelerin fon oluşturma faaliyetlerinde sportif etkinliklerden yararlanmalarını önermektedir ve konuyla ilgili Amerika'dan örnekler vermektedir. Amerika'da kolej takımları ile kütüphaneler ortak hareket etmeleri sonucu başarılı organizasyonlar gerçekleştirebilmişlerdir (Neal 1997, s. 58-59). Bu süreçte Amerika'nın kendine özgü özellikleri önemli rol oynamaktadır. Üniversite takımlarının profesyonel spor yaşamına geçişteki konumu bu takımların önemini diğer ülkelere göre artırmaktadır. Texas Üniversitesi, Pennsylvania Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, Indiana Üniversitesi bu tür organizasyonları başarıyla gerçekleştirmiş örnekler olarak belirlenmektedir.

Mahmood, Hameed ve Haider'in (2005) çalışması ise; kütüphane kaynaklarını artırmak amacıyla fon toplama çalışmalarının Pakistan'daki gelişimini belirlemek için yapılmış ve kamu yönetimindeki kütüphaneleri kapsayan ilk çalışmadır. Çalışmada az sayıda kütüphanenin yeni kaynak arayışında olduğu belirlenmiştir. Araştırmada sınırlı kaynaklar ve ihtiyacın yeterince fark edilmemiş olması gibi nedenlerle birçok kütüphanenin gelecekle ilgili bir planının dahi olmadığı ortaya çıkmıştır. Yazara göre; yeni finans kaynaklarının bulunması daha çok gelişmiş ülkelerin gündeminde yer almaktadır. Buna karşılık gelişmekte olan bir ülke olarak Pakistan'da önemli bir potansiyel henüz çeşitli nedenlerle fark edilemediğinden değerlendirilmemektedir (Mahmood, Hameed ve Haider, 2005, s. 429-438).

Genel olarak gelişmiş ülkelerin üniversite kütüphaneleri için bütçe dışı fonlara yoğun biçimde başvurdukları söylenebilirse de, bu konuda gelişmiş ülkeler arasında da dikkate değer farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Pottsand ve Roper (1995) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada söz konusu farklılık İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri özelinde ele alınmaktadır. Pottsand ve Roper, artan ödenek kısıtlamaları karşısında İngiliz ve Amerikan kütüphaneleri tarafından finansal kaynak temini için gerçekleştirilen uygulamaları incelemiştir. Amerikan kütüphanelerinin hükümet bağışları, bağış fonları; bireylerden, işletmelerden ve özellikle kütüphane kurmak ve geliştirmek üzere kurulmuş vakıflardan sağlanan katkılardan, kütüphaneler arası işbirliklerinden, özel olarak düzenlenmiş ticari yönü ağır basan organizasyonların gelirlerinden yararlandıklarını belirlemiştir. Buna karşılık İngiliz kütüphanelerinin finans kaynağı olarak sponsorluk, bağış, yardım ve kütüphaneler arası çeşitli işbirliklerine odaklandıkları belirlenmiştir. Araştırmacılar İngiliz kütüphanelerinin Amerikan kütüphanelerinden örnek alabilecekleri çok sayıda uygulama bulunduğu sonucuna varmıştır (Pottsand ve Roper, 1995, s. 13-22).

Sunduğu öneri ile dikkat çeken bir diğer çalışmada Gorman tarafından

gerçekleştirilmiştir. Gorman (2001) Avustralya, Yeni Zelanda, ABD, İngiltere, Kenya ve Hindistan olmak üzere altı ülkeden kütüphane finansmanı konusunda mevcut durumu belirleyen çeşitli çalışmaları incelemiştir. Yazar bunlar arasından Sweetland'a ait olan öneriyi dikkate değer bulmuştur (Gorman, 2001, s.109-110). Sweetland (2001), ilk olarak kütüphanede uygulaması 1990'larda Wright State Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen dış kaynak kullanımı (outsourcing) tekniğini zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla önermektedir (Sweetland, 2001, s. 164-175). Ancak, dış kaynak kullanımı konusunda tanım birliğine varılmamış olması ve maliyet üstünlüğüne karşılık hizmet kalitesinde düşüşlerin belirlenmesi ve kütüphanenin her bölümü için aynı düzeyde uygulanabilir olamaması gibi nedenlerle kavram literatürde sürekli olarak tartışılmaktadır.

Bu çalışma ile ağırlıklı olarak gündeme alınması amaçlanan bir diğer bütçe dışı finans kaynağı da bağış fonlarıdır (endowment fund). Sürekli ve göreceli olarak diğer kaynaklardan daha güvenilir olma özelliği ile ön plana çıkan bağış fonları; yenilenebilir olması, piyasa temelli olması ve finanse ettiği hizmetin güncelliğini koruyabilmesi bakımından da üzerinde durulmasını hak etmektedir.

Bağış fonlarını öneren çalışması ile literatüre katkıda bulunan araştırmacılar Speer ve Pracht'tır. Speer ve Pracht'a (2003) göre; kütüphane finansmanında önemli tekniklerden biri de bağış fonlarıdır. Çalışmada, 1986 yılında Mary Johnson Tweedy isimli eski bir öğrencinin annesi anısına olmak üzere 250 000 ABD dolarlık bir meblağ ile kurulan bağış fonu incelenmektedir. Çalışmada Southeast Missouri State University kütüphanesi koleksiyonunun geliştirilmesi için yapılan bu bağışın, üniversite yönetimi tarafından nasıl kullanıldığı örnek olay olarak işlenmiştir. Bağışın amacı, kütüphane koleksiyonunun geliştirilmesini sağlamak olarak belirlenmiştir. Söz konusu bağışı alan üniversite yönetimi, bağış tutarı 1.000.000 ABD dolarına ulaşıncaya kadar yatırımda değerlendirilmesini ve ancak bundan sonraki gelirlerin kütüphane için kullanılmasını kararlaştırmıştır (Speer ve Pracht, 2003, s. 10-12).

Üniversite kütüphanelerinin bütçe dışı finans kaynakları arasında bağış fonlarının özel bir yeri bulunmaktadır. Konunun önemi kütüphanelerin anlık ihtiyaçlarını gidermek yerine, süreklilik arz eden bir kaynak olmasından kaynaklanmaktadır. Bağış fonları ile sağlanan kaynaklar kütüphanelerin hem dermelerinin zenginleştirilmesinde hem de güncelleştirilmesinde kullanılmaktadır.

Bağış fonlarının bir başka özelliği de; farklı gereksinimleri karşılayabilecek biçimde tasarlanıp uygulanabilmesidir. Burada sözü edilen gereksinimler hem bağış yapan hem de bağışı kabul eden kütüphane açısından ortaya çıkabilmektedir. Bağış yapan(lar)ın kullanım alanına ilişkin beklentilerini ve bağışı kabul edenlerin ise karşılamak zorunda oldukları ihtiyaçlarını uyumlu hale getirmekte bağış fonları uygun bir araçtır. Georgetown Üniversitesi kütüphanesi bağış fonları bu konuda iyi bir örnek oluşturmaktadır. Adı geçen üniversitenin kütüphane-



si için oluşturulan bağış fonu, anısına bağış yapılan kişinin ismi ile anılmaktadır. Böylece bağış yapan(lar)ın isteklerine saygı gösterilirken kütüphanenin ihtiyaçları da karşılanmaktadır.

Georgetown Üniversitesi bağış fonları amaçlarına göre sınıflandırılarak şu biçimde listelenmektedir (Georgetown, 2007):

#### *Genel Koleksiyon Fonları*

- Joseph N. Mellace Anısına Kitap Bağış Fonu
- P.C. Lauinger Kitap Fonu
- Louis and Laura Moscato Kitap Bağış Fonu
- Joseph A. O'Hare Anısına Kitap Bağış Fonu
- Melanie B. O'Neill, C'95, Kütüphane Bağış Fonu

#### *Özel Koleksiyon Fonları*

- Amerikan Tarihi Kitap Bağış Fonu
- Bernard Blommer Anısına Kitap Fonu
- The Melanie ve Bill Bone Kütüphane Bağış Fonu
- Russell J. Bowen Fonu
- Profesör Michael F. Foley Kitap Bağış Fonu
- John H. Forsgren Sanat Koleksiyonu Fonu

#### *Bilgi Teknolojisi Koleksiyonu Geliştirme Amaçlı Fonlar*

- Susan K. Martin Yenilikçi Bilgi Teknolojileri Fonu
- Bernard ve Nancy Picchi Elektronik Bilgi Kaynağı Merkezi Bağış Fonu

#### *Saklama ve Koruma Amaçlı Fonlar*

- Lauinger Ailesi Kütüphane Koruma Fonu
- Mary B. ve Joseph J. Sussen, C'49 Kütüphane Bağış Fonu

#### *Serbest Fonlar*

- Stephen Richard Kerbs, B'67, Kütüphane Bağış Fonu
- McCarthy-O'Connor Kütüphane Fonu

#### *Özel Amaçlı Fonlar*

- Casey-McIlvane Öğrenim Fonu
- Elizabeth Wood Kütüphanesi Öğrenci Fonu

Diğer kaynak türlerinden ayrı olarak bağış fonları ile üretilen hizmetlerin sürekliliği kütüphaneler açısından değerinin artmasını sağlayan bir faktör olarak

öne çıkmaktadır. Bu fonlar eğitim ya da hayır kurumlarına yapılan bağışlardan doğmuştur. Bağış fonları olarak adlandırılan fonlar, sahip oldukları parayı kâr amacı gütmeyen özel amaçlar için kullanan yardım organizasyonu biçiminde işlemektedir (Bodie, Kane ve Marcus, 1999, s. 814).

Bağış fonları, sahip oldukları nakdi hemen harcamak yerine anılan organizasyonlara gelecekte gelir akışı sağlamak için yatırıma yönlendirmektedir. Bu noktada fona gerekli olan yatırım politikası da organizasyonun cari gelir ihtiyacı ile gelecekte büyüyen ve enflasyona karşı korunan bir gelir akışı oluşturma isteği arasındaki dengeye bağlı olarak meydana gelmektedir. Bağış fonlarının risk toleransı büyük ölçüde organizasyonun mütevelli heyetinin toplam risk toleransından etkilenmektedir. Bağış fonlarının uzun dönemli yatırım ufku ve sabit yeni katkı (bağış vb.) akışı beklentileri nedeniyle likidite gereksinimleri en alt düzeydedir. Diğer bir ifade ile likidite gereksinimleri çoğu zaman acil durum rezervleri ve bağışın bir bölümünü her yıl harcama yükümlülüğü ile sınırlıdır (Reilly ve Brown, 1997, s. 53).

### **Üniversite Kütüphanelerinin Bütçeleri ve Bütçe Dışı Kaynak Kullanımı: Türkiye'deki Durum**

Yapılan literatür taramasına göre; Türkiye'de üniversite kütüphane bütçeleri konusunda belirlenmiş kesin bir ölçüt bulunmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Üniversite kütüphanesi bütçesi ile ilgili standart oluşturma çabası batılı ülkelerde uzun zaman almıştır. Rader'ın çalışmasında American College and Research Libraries/Amerikan Kolej ve Araştırma Kütüphaneleri Birliği (ACRL) tarafından belirlenmiş bir standart yer almaktadır. Bu standart, üniversite ve kolej gibi kurumların bünyelerinde yer alan kütüphanelerin, söz konusu kurumların bütçelerinden %6 oranında pay almalarını gerekli görmektedir (Rader, 2000, s. 93-99). Belirtilen oranın Türkiye'deki uygulamasını ortaya koymak üzere seçilmiş bazı üniversitelere ilişkin rakamlar Tablo 1'de verilmektedir.

**(Tablo 1):** Kütüphane Bütçelerinin Toplam Üniversite Bütçelerine Oranı (2006)

Üniversite Adı	Kütüphane Bütçesi	
	(KB) (Bin YTL)	KB'nin Üniversite Bütçesine Oranı (%)
Boğaziçi Üniversitesi	3.200	3,71
İstanbul Teknik Üniversitesi	3.300	2,16
Ortaođu Teknik Üniversitesi	3.500	1,96
Galatasaray Üniversitesi	440	1,69
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	500	1,36
Yüzüncü Yıl Üniversitesi	900	1,09
Gaziantep Üniversitesi	800	1,07
Muğla Üniversitesi	500	1,06

**Kaynak:** Karasözen, 2006.

Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu (ANKOS) Yürütme Kurulu Başkanı Prof. Dr. Bülent Karasözen tarafından kaleme alınan "Yükseköğretim Kurulu Tarafından Haziran 2006 Tarihinde Yayınlanan Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi Raporu'nda Yer Alan Kütüphane Hizmetleri İle İlgili Görüşler Hakkındaki Düşüncelerimiz" başlıklı rapora göre; üniversitelerin kütüphaneleri için ayırdıkları yayım alım ve abonelik ödenekleri çok yetersizdir. Ancak çok az sayıda üniversitenin ödenekleri iyiye yakın düzeydedir. Tablo 1'deki 8 devlet üniversitesi, bütçelerinin %3,71'i ile %1,06'sını kütüphanelerine ayırmaktadır. Diğer 45 devlet üniversitesinde bu oran %1'den azdır. Karasözen bu çalışmada vakıf üniversitelerinin genel bütçeleri sağlanamadığından dolayı böyle bir karşılaştırmanın yapılamadığını belirtmektedir (Karasözen, 2006).

Yapılan literatür taraması sonucu Türkiye'de üniversite kütüphanelerinin sağladıkları bütçe dışı finansal kaynaklara ilişkin herhangi bir uygulama bilgisine rastlanmamıştır. Bu durum bir standartlar mesleği olan ülkemiz kütüphaneciliğinin henüz batı seviyesine erişemediğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada önerilen model, Türkiye uygulamasında varlığı açıkça görülen eksikliği gidermek amacıyla geliştirilmiştir.

### **Türkiye'deki Üniversite Kütüphaneleri İçin Alternatif Finansman Modeli**

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi Türkiye'de üniversite kütüphanelerinin kaynak bileşiminde, bağlı oldukları kurumların bütçesinden aldıkları pay baskın durumdadır. Bu bakımdan gelişmekte olan ülkelerin bir bölümü ile önemli benzerlik görülmektedir. Aynı zamanda Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin söz konusu bütçeden alınan pay da uluslararası ortalamaların gerisinde kalmaktadır.

Bu durum üniversite kütüphanelerinin finansman açısından alternatif önerilere açık bir yapı sergilemesine neden olmaktadır. Bu çalışmanın amacı da uluslararası uygulamaları inceleyerek uygun kaynak bileşimine ulaşmak için kullanılabilir teknikleri belirlemektir.

Literatürde yer alan çalışmalarda da vurgulandığı gibi, gelişmiş ülkelerde bütçe dışı finans kaynakları çeşitlilik göstermektedir. Genel olarak ele alındığında Türkiye'de uygulanması bakımından olumsuz değerlendirilebilecek bir finansman tekniği bulunmamaktadır. Bununla birlikte taşıdığı özellikler dikkate alınarak, bağış fonlarının diğer tekniklerden önde konumlandırılması gerektiği düşünülmektedir. Bu düşüncenin oluşmasında bağış fonlarından sağlanan kaynakların süreklilik göstermesi en önemli etkidir.

Bağış fonları hem kurucusunun adının yaşatılmasında hem de finanse ettiği hizmetin sürekliliğini ve güncelliğini sağlamada çok uzun vade ufkuna sahip bir araçtır. Ayrıca belirtmelidir ki; Türk kültüründe önemli bir yeri bulunan vakıf kurumuna olan benzerliği ile de hedef kitle olarak bağışçıların kolaylıkla benimsenebileceği ön görülen bir oluşumdur. Bağış fonları ile sağlanan kaynakların büyüklüğüne, bağışçıların taleplerine bağlı olarak bir üniversite kütüphanesinin elektronik koleksiyonlarından, bina ihtiyacına, belirli bir bilim dalındaki koleksiyonun geliştirilmesine kadar bütünün bir ya da birden fazla parçasına yönelik yatırımların finansmanı gerçekleştirilebilmektedir.

Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin gelişmiş ülkelerdeki örneklerde görüldüğü gibi; bağış fonları, finansman kaynaklarını sayıca çeşitlendirirken miktar olarak da artırmakta kullanabilecekleri birincil araç olarak önerilmektedir. Bu fonların üniversite kütüphanelerine yönlendirilmesi özel ve profesyonel çaba gerektirmektedir. Günümüzde özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde bu konuda uzmanlaşmış personelin kütüphanelerde istihdam edilmesi yaygınlaşan bir uygulamadır. Bu amaçla istihdam edilen personel, kütüphane yönetimi yanında üniversite akademik kadroları ile yakın işbirliği içinde olmakla birlikte zamanının önemli bir bölümünü hedef kitle ile iletişim kurmak üzere kütüphane dışında geçirmektedir. Hedef kitle öncelikle eski mezunlar, kurumsal firmalar, varlıklı aileler tarafından kurulmuş genel amaçlı vakıflardan oluşmaktadır.

Bağış fonları hedef kitlenin belirlenmesi, iletişime geçilmesi, kütüphane ve bağlı olduğu kurumun hedeflerinin tanıtılması, bağışçıların katkılarının sağlanması ve bağışlanan fonun yatırım ve harcama boyutunun yönetilmesi faaliyetlerini gerekli kılmaktadır. Fon varlığının finansal piyasalarda değerlendirilmesi portföy yönetiminde uzman kurumların görevidir. Yatırım gelirlerinden her yıl öngörülen miktarın bağışçıların uygun gördükleri alanla sınırlı olmak üzere harcanması kütüphane sorumlularının da dahil olduğu bir kurul tarafından gerçekleştirilmektedir.

Üniversite kütüphaneleri için bütçe dışı finans kaynağı olarak önerilen bağış fonlarının etkin biçimde kullanılması durumunda kütüphane kaynakları içinde

önemli bir paya ulaşması olanaklıdır. Türkiye'deki mali piyasaların ulaştığı gelişmişlik düzeyi dikkate alındığında bağış fonlarının değerlendirilebilmesi konusunda da koşulların uygun olduğu ifade edilebilir. Kurumsallaşma yolunda önemli aşama kaydetmiş üniversiteler başta olmak üzere üniversite kütüphanelerindeki kadrolar arasında görev paylaşımında dış kaynak temini konusunu dikkate alan bir yapılanma ile önemli miktarda mali kaynak sağlanması mümkündür.

## Sonuç

Türkiye'de üniversite kütüphaneleri tüm dünyada olduğu gibi artan kaynak ihtiyaçlarını gidermekte güçlüklerle karşılaşmaktadır. Kaynak ihtiyaçlarının giderilmesi sürecinde güçlüklerle karşılaşılmasının temel nedeni; kütüphanelerin ihtiyaçlarında nitelik ve nicelik olarak gözlenen büyümenin finans kaynaklarındaki büyümeden daha hızlı gerçekleşmesidir. Kütüphane koleksiyonlarının geliştirilmesi yanında, kullanıcılara ulaştırılmasında teknolojinin devreye girme si kaynak ihtiyacındaki artışı tetikleyici bir etken olarak ortaya çıkmıştır.

Anılan gelişmelerin etkisi küresel alanda hissedilmektedir. Ancak aynı soruna farklı yaklaşımlarla çözüm üretilmeye çalışılmaktadır. Bu konuda gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasında ayrımlar tespit edilmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki kütüphane yönetimleri, bağlı oldukları kurumların bütçesinden aldıkları payı artırma çabalarını, bütçe dışı finans kaynaklarını etkinleştirme çabalarına terk etmeyi tercih etmiştir. Benzer uygulama, gelişmekte olan ülkelerin kütüphanelerinde yaygınlaşmamıştır. Örneğin, Türkiye'de üniversite kütüphane yöneticileri, devlet-vakıf üniversitelerinin tabi oldukları mevzuat kaynaklı farklılıklar nedeniyle, aynı ve nakdi yardımlara erişim konusunda birbiri ile ayrışan tutumlar sergilemektedir. Devlet üniversitelerinin kütüphane yönetimleri, aynı bağışlara odaklanmayı mevzuat kaynaklı gerekçelerle öncelikli olarak algılamaktadır. Buna karşılık vakıf üniversite kütüphaneleri bu konuda nakdi bağışları ön planda tutmaktadır. Bu bakış açısı nedeniyle vakıf üniversite kütüphaneleri için çalışmada önerilen model daha işlevsel görülmektedir. Benzer bir yapı gelişmiş ülkeler arasında da bütçe dışı uygulamalar konusunda yenilikçilik ve serbestlik alanlarında belirginleşmektedir. Amerika Birleşik Devletleri bu konuda İngiltere'ye göre daha muhafazakar bir duruş sergilemektedir. Bütçe dışı finans kaynaklarının geliştirilmesine dönük çalışmalar zaman içinde gelişmekte olan ülkelerin de gündemine girmeye başlamıştır. Bu konudaki ilk örnekler Afrika ülkelerinde görülmektedir.

Türkiye'deki üniversite kütüphane yönetimlerinin uluslararası gelişmeleri yakından takip ederek yararlı uygulamaları bünyelerinde gerçekleştirmeleri kaçınılmazdır. Gelişmekte olan ülkelerde yürütülen bütçe dışı finans kay-

naklarının geliştirilmesi çabaları bu konuda önemli ve geç kalınmış bir örnek olarak görülmelidir. Bütçe dışı finans kaynaklarını geliştirmede başvuru alan araçlar çeşitlilik göstermektedir. Bu çalışmada Türkiye'deki üniversite kütüphaneleri için kısa vadede vakıf üniversiteleri orta ve uzun vadede ise mevzuatta gerçekleştirilecek düzenlemelerle birlikte devlet üniversite kütüphaneleri için de bağış fonları önerilmektedir. Vakıf üniversite yönetimleri açısından fonların ve üniversite kütüphanelerinin özelliklerinin uyumlu olması bu sonucun doğmasına yol açmaktadır.

Önerilen bağış fonları birbirine bağlı çok sayıda faaliyetin uyumlu biçimde gerçekleştirilmesi durumunda faydalı olabilmektedir. Çok sayıda faaliyetin organize edilip etkin biçimde icra edilmesi özeni ve uzman iş gücünü gerekli kılmaktadır. Bu amaçla kütüphanelerde uzmanlar görevlendirilmektedir. Söz konusu uzmanlar hedef kitlenin belirlenmesi, iletişime geçilmesi, kütüphane ve bağlı olduğu kurumun hedeflerinin tanıtılması, bağışçıların katkılarının sağlanması ve bağışlanan fonun yatırım ve harcama boyutunun yönetilmesi faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bağış fonlarına ilişkin olarak, Georgetown Üniversitesi uygulamasında görüldüğü gibi çok sayıda bağışçı tarafından sağlanan kaynak ile bağışçıların talepleri dikkate alınarak üniversite kütüphanelerinin gerekli yatırımları gerçekleştirmesi mümkün olmaktadır.

Türkiye'de vakıf üniversitelerinin kurulması için uygun hukuki ve mali ortamın hazırlanması ile birlikte varlıklı kesimin ilgi alanına, isimlerini yaşatacak eserlerden biri olarak üniversiteler de girmiştir. Ancak unutulmamalıdır ki üniversiteler bu kesimin daha önceleri önemli eser kazandırdıkları ilk ve orta öğretimden pek çok açıdan farklılaşan kurumlardır. Üniversiteler kampus, bina, laboratuvar ve öğretim üyesi kadrosu dışında dış ilişkileri, araştırmaları, yayınları ve tüm bu faaliyetlerin merkezinde yaşayan ve sürekli gelişmek durumundaki kütüphaneleri ile çok büyük kaynak, emek ve ilgi sayesinde ancak çok uzun yıllar içinde olgunlaşabilen kurumlardır. Bu yönüyle çoğu zaman bir ailenin değil bir toplumun sahiplenmesini gerektiren kurumlardır. Üniversitelerin bu özelliklerinin açıkça anlatılması ancak bu arada yardımsever kimselerin saygın girişimlerinin daha büyük değer yaratabileceği fırsatların tanıtılması bağış fonlarının gelişimine katkıda bulunacak ortamın oluşmasını temin edebilecektir.

Günümüzde üniversite kurmak için gerekli sermaye birikimi yanında yönetim ve entelektüel düzeyde işbirliklerini sağlayabilecek sınırlı sayıdaki varlıklı ailenin kendi isimlerini taşıyan üniversiteleri zaten kurmuş oldukları görülmektedir. Nicelik yerine niteliği ön planda tutan bir anlayışla bundan sonraki özel kesim katkılarının kamu ya da vakıf üniversitelerinin kütüphanelerine bağış fonları aracılığı ile yönlendirilmesinin daha kısa sürede daha olumlu sonuçların ortaya çıkmasına yol açacağı düşünülmektedir.

Bu sayede bağışçıların isimlerinin daha uzun süre ve muhtemelen daha saygın biçimde anılması sağlanabilecektir. Küçük ve son derece sınırlı olanakları olan

kurumla anılan bir isim yerine çok güçlü ve etkin bir kurumun önemli destekçilerinden biri olarak anılmak saygınlık bakımından dikkate alınması gereken bir farklılık olarak değerlendirilmelidir. Konu bir diğer boyutu ile de Türkiye açısından önemli katkı sağlamaktadır. Finansal piyasalarda değerlendirilecek olan bağış fonlarına ait portföyler ile kurumsal yatırımcı olarak nitelenen ve eksikliği hissedilen bir yatırımcı türünün ülke finansal sisteminde yerini almış olması sağlanacaktır

### Kaynakça

- Afzali, M. (2003), *Elektronik bilgi kaynaklarının üniversite kütüphanelerine ekonomik etkisi: İran Temel Bilimler İleri Araştırmalar Enstitüsü Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Akporhonor, B. A. (2005). Library funding in Nigeria: past, present and future. *The Bottom Line: Managing Line Finances*, 18(2), 63-70.
- Alkan, N. (1997). Üniversite kütüphaneleri ve ulusal bilgi politikası, *Türk Kütüphaneciliği*, 11(3), 233-252.
- Boadi, B. Y. (2006). Income-generating activities: a viable financial source for African academic libraries?. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 19(2), 64-77.
- Bodie, Z., Kane, A. ve Marcus A. J. (1999), *Investments* (4. bs.), Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Çakın, İ. (1991). Araştırma faaliyetleri ve kütüphaneler. *Türk Kütüphaneciliği*, 5(4), 153-160.
- Çelik, A. (2000) Financial problems in university libraries: The Turkish case, *The International Information & Library Review*, 32(1), 69-80
- Çelik, S. (1999). *Üniversite kütüphanelerinde personel yönetimi ve Türkiye'de durum*. Yayımlanmamış bilim uzmanlığı tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Georgetown University Library Endowment Funds* [Georgetown Üniversitesi Kütüphanesi endowment fonları]. (2003). 09 Mart 2007 tarihinde Georgetown Üniversitesi Web sitesinden erişildi: <http://www.library.georgetown.edu/advancement/endowments/endowments.htm>
- Gorman, G. (2001). International perspectives on library finance. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 14(3), 109-110.
- Huang, S. T. (2006). Fundraising where there's a will, there's a way: fundraising for the academic library. *The Bottom Line Managing Library Finances*, 19(3), 146-151.
- Karasözen, B.(2006). *Yükseköğretim Kurulu tarafından Haziran 2006 tarihinde yayınlanan Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi Raporu'nda yer alan kütüphane hizmetleri ile ilgili görüşler hakkındaki düşüncelerimiz*. 08 Mart

- 2007 tarihinde <http://www.ankos.gen.tr/files/YOK-Stratejik%20Rapor-Kutuphaneler-Aug'06.doc> adresinden erişildi.
- Kayan, Y. (1992). Üniversite kütüphanelerinde bütçe ve bütçenin rasyonel kullanımı. *Türk Kütüphaneciliği*, 6(4), 194-203.
- Kurulgan, M. (2004). *Bilgi teknolojisinin üniversite kütüphanelerindeki planlama ve örgütlenme işlevi üzerine etkileri ve Türkiye'deki uygulamaya ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Mahmood, K., Hameed A. ve Haider S. J. (2005). Library fundraising in Pakistan. *Library Management*, 26(8/9), 429-438.
- Muratoğlu, M. (2000). Kütüphanelerde sponsorluk sistemi. *Türk Kütüphaneciliği*, 14(4), 493-494.
- Neal J. G. (1997). College sports and library fundraising. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 10(2), 58-59.
- Park, M. L. (2000). Buck raising in a small academic library: endowed book funds are an answer. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 13(4), 182-185.
- Pottsand, J. C. ve Roper V. P. (1995). Sponsorship and fundraising in public libraries: American and British perceptions. *New Library World*, 96(1118), 13-22.
- Pulman İlkeler El Kitabı: İleri Ağları Hareketlendiren Halk Kütüphaneleri*. (2002), Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği ve T.C. Kültür Bakanlığı.
- Rader, B. H. (2000). Fundraising in academic libraries: the United States experience. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 13(2), 93-99.
- Reilly, F. K. ve Brown, K. C. (1997). *Investment analysis and portfolio management* (5. bs.). USA: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Sweetland, J. H. (2001). Outsourcing library technical services: What we think we know, and don't know. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 14(3), 164-175.
- Speer, L. K. ve Pracht C. (2003). Finding a way: the influence of endowments in collection development. *Collection Building*. 22(1), 10-12.
- Wilson, J. S. (2005). Fundraising conversations with two of the best. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 18(4), 191-196.

## Summary

University libraries are in need of rising financial requirements as a result of developments in both national and international levels. Meeting these requirements is very important for the libraries in order to maintain service quality and service continuity to their users. There are two approaches in



meeting the financial requirements. The first is rising the state provided resources and the second is to head toward to out of budget resources. The first approach is almost impossible because of financial and administrative restrictions resulting from rapid liberalization. On the other hand, the second approach, out of budget resources is very common especially in developed countries. Practices are different in different countries.

In this study an alternative financial model, directed toward the university libraries facing financial difficulties in Turkey, was sought to be developed. For this purpose, international practices have been determined by reviewing the literature on this field.

The literature review, highlights practices in developed and developing countries gathering out of budget recourses. According to the result of the study, it is seen that developed countries have created a lot of innovations for gathering out of budget income for libraries. The United States with the various practices and openness to the changes is in the leading position for the other countries.

In the study many out of budget resources were analyzed. However donations are seen as the most appropriate alternative for university libraries in Turkey. Providing resources by donations necessitate team work between librarians, university administration and portfolio managements. On the other hand, funds gathered in this way are very useful for both quality of services and their continuity. Financial requirements of university libraries can be met taking the principles set by donors in to account, by with profit from the donations', provided in a process using public relations effectively, investment on financial markets by portfolio managers. That the donations in Turkey's sample are like foundation institutions is a factor that simplifies it to be understood and comprehend by people. It is expected that university library quality can be heightened by using the profit from the open portfolio management of the donations on the market by meeting both the donors' expectations and library requirements at the same time.