

## KÜTÜPHANELERDE BÜTÇE YÖNETİMİ

**Kamil YEŞİLTAŞ**

Türü ne olursa olsun bir kütüphanenin amacı, kullanıcılarının bilgi gereksinimini mümkün olan en üst düzeyde karşılamaktır. Bu işlemin yapılabilmesi için de tabii ki paraya ihtiyaç duyulacaktır. Kütüphaneler bu aşamada iki temel sorunla karşılaşmaktadırlar. Bunlardan ilki verilmesi planlanan hizmetleri üst yönetime gerekçeleri ile anlatmak ve bu hizmetleri yerine getirmek için gerekli olan parayı sağlamaktır. İkincisi ise, sağlanan parayı yıl içinde en verimli bir şekilde kullanarak hem maliyet verimli bir işletme olduklarını ispat etmek, hem de gelecek yıl yapılacak talepler için dayanak sağlamaktır. Burada iyi bir bütçe yönetimi gereksinimi karşımıza çıkmaktadır.

Bütçe yönetimi, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan fonların temin edilmesi ve bu fonların uygun bir şekilde değerlendirilmesi amacıyla hizmet etmektedir. Çağdaş işletmeciliğin gelişmesi, finansal kaynakların yönetimini daha da önemli bir duruma getirmiştir. İşletmelerin hayatta kalması, kaynaklarını etkin bir biçimde yönetebilme kapasitesiyle doğru orantılıdır. Kaynaklarını rasyonel kullanmasını bilen işletmeler büyümekte ve gelişmekte, dolayısıyla hayatta kalma şansını yakalayabilmekteyken; kaynaklarını gereği gibi yönetemeyen işletmeler ise zarar etmektedirler (Dinçer-Fidan, 1998: 220).

Kütüphane yöneticisi, kütüphanenin sunduğu hizmetleri etkileyecek birçok kararlar alır. Bu kararların çoğu finansal sınırlamalardan etkilenir. Bu yüzden bütçe yönetimini anlamak; gerekli bilgileri toplamak ve analiz etmek, doğru kararları almak ve bu kararları uygulamak açısından son derece önemlidir.

Kütüphanenin finansal yönetimi birçok iç ve dış faktör tarafından belirlenir. İçeride organizasyonun yapısı, amacı, personelin özellikleri yönetim şeklini etkilerken, dışarıdan da kütüphanenin bağlı olduğu birim ve kişilerin istekleri, politik, hukuki, ekonomik, sosyal ve teknolojik sınırlamalar finansal yönetimin yönünü belirlemektedir. Kütüphaneler bağlı buldukları organizasyon tipine göre hizmetlerini şekillendirmek zorunda kalmaktadırlar. Kar amaçlı bir organizasyona bağlı kütüphanelerin ana organizasyonun kazançlarını arttırıcı bir etki yapmaları beklenir, ve sunulan hizmetler, toplumsal değer yerine parasal değerle ölçülür. Oysa kamu veya kar amacı gütmeyen organizasyonlara bağlı kütüphanelerin hizmet sunmak gibi bir görevleri vardır ve performansları da genelde finansal yöntemlerle değil, kuruluş amacına ne kadar hizmet ettikleriyle ölçülür (Daubert, 1993:1-3).

Büyük bir organizasyonun parçası olan bir kütüphanede, planlama ve bütçeleme için gerekli kaynakların belirlenmesi oldukça zor olmaktadır. Çünkü kaynakların

belirlenmesinde pazar yerine politik organların ve idarenin keyfi tutumları etkin olabilmektedir. Bu da, kütüphanenin amaçlarına ulaşma yolundaki yönünü değiştirebilecek bir unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir (Prentice, 1996:21).

Bir kütüphane yöneticisinin temelde yapması gereken, en yüksek fon seviyesini tutturmak ve bu sınırlı miktardaki kaynağın en iyi şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Bu ileri derecede planlamayı ve devamlı kontrolü gerektirir. Bunlar yapılırken hiç kimsenin tamamıyla mutlu olmayacağı da unutulmamalıdır (Miller, 1989:1).

### **Kütüphane gelir ve giderleri**

Bir kütüphanenin hizmetlerini sunabilmesi için bir takım harcamalar yapması ve bu harcamalar için gerekli olan parayı da bir şekilde temin etmesi gerekmektedir. Öncelikle kütüphanelerin gelirlerine değinmek gerekirse bu aşamada karşımıza en büyük gelir türü olarak bağlı bulunan kurumdan –devlet veya şirket yönetimi- elde edilen kaynaklar gösterilebilir. İkinci bir gelir kaynağı ise bağışlardır. Bağışların önemi kurumdan kuruma değışsede ekonomik koşullardan çok etkilenebilen ve devamlılığı çok uzun sürmeyen bir kaynaktır. Bir diğer gelir kaynağı olarak kütüphane içinde gerek sunulan hizmetlerin karşılığı olarak, gerekse cezalar, fotokopi ve kitap satışlarından elde edilen gelirleri sıralamak mümkündür.

Bağlı bulunulan kurumdan sağlanan kaynaklar, kurumun yapısında meydana gelen en küçük bir değışiklikten bile etkilenebilen ve her zaman bir mücadele ile korunması ve sağlanması gereken kaynaklardır. Kütüphane yöneticileri her zaman buldukları yeri ve hizmetleri en iyi bir şekilde üst yönetime pazarlayarak bu gelirlerini muhafaza etmek zorundadırlar.

Kütüphane giderlerine gelince, kütüphanenin hizmetlerini en iyi şekilde yürütmek ve yeni hizmetleri kullanıcılara ulaştırmak yolunda yapılan her türlü harcama bu kategoriye girer. Kısaca sıralayacak olursak;

- a. *Materyaller*; kitaplar, dergi abonelikleri, görsel-işitsel materyaller, bilgisayar programları, hizmet sözleşmeleri (Çevrim-içi veritabanları hizmet sözleşmeleri)
- b. *Ekipman*; Raf ve diğer muhafaza amaçlı dolaplar, mobilya (masalar, sandalyeler, sıralar, dosya kabinleri vs.), bilgisayarlar, fotokopi, mikrofilm-mikrofiş makinası vb.
- c. *Dış hizmet kullanımı*; kütüphanelerarası ödünç alış verişi, dış kaynaklı makale sağlama vb.

- d. *Kırtasiye*; Basılı formlar, not defterleri, kağıt, kalem, telefon ve posta masrafları vb.
- e. *Personel*; profesyonel, hizmetli ve geçici elemanlara verilen maaş ve diğer harcamalar.
- f. *Genel masraflar*; kira, elektrik, su, ısıtma ve temizlik hizmetlerine yapılan harcamalar vb.

Bu ve benzeri harcamalarda kurumun yapısına göre farklılık ve benzerlikler olabilir. Örneğin kamuya ait kütüphanelerde personel maaşları ve kira gibi giderlerin idaresi kütüphane yönetimi tarafından yerine getirilmemektedir.

### **Bütçe ve Bütçeleme Tipleri**

Kütüphanelerde birçok farklı bütçeleme tekniği kullanılabilir ve bu tekniklerin bazı kombinasyonları, hemen hemen her durum için uygun olabilir. Kütüphaneler için temel olarak iki tip bütçe vardır: *İşletim bütçesi* ve *kapital bütçe*. Bunların dışında tahsisatların ne zaman alınacağını ve harcamaların/ödemelerin ne zaman yapılacağını kesin olarak belirlemek için bir *nakit bütçesi* de oluşturulabilir. Fakat biz şu aşamada iki temel bütçe tipini açıklamaya çalışacağız. Bunlardan işletim bütçesi yıldan yıla fonlanır ve bu fonlar kütüphane bütçesini bir yıl idare etmek içindir. Kapital bütçe ise, işletim bütçesinden farklı olarak yıllık temele oturmaz. Kapital bütçenin amacı, yeni bir arazi satın alımı, gelecekteki büyüme, yeni bina inşaatı, büyük çapta ekipman alımı gibi büyük değişikliklerin ve gelişmelerin fonlarını sağlamaktır. Kütüphane bütçesi yıllık planlandığından, yıllık gelirler göz önüne alınır, ama kapital bütçesi uzun vadelidir ve kütüphanenin bağlı olduğu kurumların uygun bulunduğu birçok fon kaynağından beslenir (Prentice, 1996:36).

Bir harcamanın kapital olarak sınıflandırılması, o kalemin satın alınışındaki yönteme göre değil, değerine ve ömrüne göre belirlenir. Bir kalemin, işletim gideri yerine kapital varlıklar olarak kaydedilmesine karar verme kurumdan kuruma farklılık gösterebilir. Örneğin, kütüphane kitapları birçok ticari işletmede adi gider olarak değerlendirmeye yakınken, okullarda, üniversitelerde, devlet birimlerinde kapital varlıklar olarak görülebilir. Kütüphane hizmetinin, bir kurumun önemli bir fonksiyonu olarak görüldüğü yerlerde, kütüphane koleksiyonunun tamamı kapital varlıklar olarak değerlendirilebilir (Daubert, 1993:26-29). Kamu destekli kütüphanelerde, kapital bütçesi oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir ama özel destekli kütüphanelerde bu yaygındır (Prentice, 1996:36).

İşletim bütçesi belirli bir zaman dilimi (genellikle bir yıl) içinde yapılacak faaliyetlerin planlanması için kullanılan genel amaçlı bütçeye denir. İşletim bütçesi, bir kurumun ve onun

faaliyetlerinin sürekliliğini sağladığından, temel bütçeleme dokümanıdır ve birçok devlet birimi ile diğer kurumların yasal yükümlülüklerindedir. Birçok durumda dengeli bir bütçe kanunen zorunludur. Bunun anlamı, toplam gelirler ve eldeki bütçe fazlalığının, işletim harcamalarını karşılamak zorunda olmasıdır (Daubert, 1993:26).

Bir kütüphanenin işletim bütçesi hazırlanırken kullanılabilir pek çok bütçeleme yöntemi vardır. Bunlar mutlaka birbirinden bağımsız ve birbirlerini dışlayan metodlar değildir ve bu yöntemlerin bir kombinasyonu kütüphanenin ihtiyaçlarına en uygun seçenek olabilir. İşletim bütçesinin pek çok çeşidi vardır demiştik. Bunları toptan, kalem, program, performans, sıfır tabanlı, formül ve planlama programlama bütçeleme sistemi olarak sıralamak mümkündür. Her bir bütçe tipi bir şekilde diğeriyle ilişki halindedir ve yeni bütçe formatları genelde eskilerin üzerine bina edilmiştir. Bir formatın elemanları diğeriyle başka formatlarda kullanılabilir.

Kütüphanenin bütçe formatı seçimi, onun geçen yılda ne yaptığının veya diğer kurumların ne yapmakta olduğunun büyük ölçüde göstergesidir. Eğer diğer kütüphaneler bütçe formatlarını gözden geçiriyor ya da değiştiriyorsa veya bağlı bulunulan kurumdan bir baskı söz konusu olursa kütüphane kendi formatını değiştirmeyi düşünebilir. Eğer format değişimiyle ilgili bir baskı yoksa veya kütüphane idarecisinin format değiştirmeye pek niyeti yoksa, geleneksel formatlar devam ettirilir. Her zaman durağanlığı tercih eder bir kitle ve değişimi isteyen karşıtlar olacaktır (Prentice, 1996:83-84).

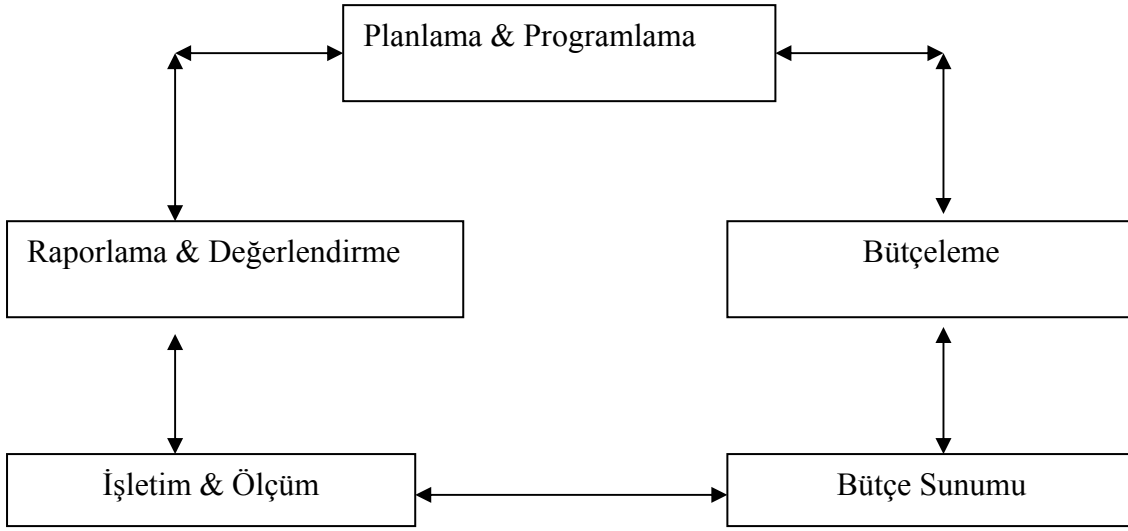
Bütçe hazırlama konusundaki çoğu yazılı belge, kalem bütçenin, kütüphanenin fon talebini savunmanın en etkisiz yolu olmasına rağmen, kütüphanecilerin kalem bütçe üzerinde ısrar ettiklerini göstermektedir. Belki de bu konuda gelişme gösterilememesinin sebebi 4 ana bütçe tekniğinin (kalem, program, performans, sıfır tabanlı) kurumlara sağlayacağı faydaların yeterince değerlendirilememesidir (Devlin, 1990:31).

Yıllarca süren bütçe formatları tartışmaları ve değişiklikler için tavsiyelere rağmen çoğu kütüphane hala kalem bütçe formatını kullanır. Az fakat giderek artan sayıda kütüphane ise, kütüphanenin fonksiyonlarını ve tahsisatın bunlara göre yapılmasını vurgulayan formatları tercih etmektedirler. Bütçe sistemi ne kadar basit ya da karmaşık olursa olsun amaç hala kıt kaynakları belirlenen hedefler yolunda tahsis etmektir. Eğer kaynaklar çok kısıtlı ise, politik otoriteler en basit bütçe tekniğine kayarlar (Prentice, 1996:110).

### **Bütçe yönetiminin aşamaları**

Bir kurumun bütçe yönetimi döngüsel bir süreç takip eder. Bu döngü 5 basamaktan oluşur: (bkz. Şekil 1.)

- a. Planlama ve programlama
- b. Bütçeleme
- c. Bütçe sunumu
- d. İşletim ve ölçüm
- e. Raporlama ve değerlendirme.



**Şekil 1.** Bütçe Yönetim Döngüsü.

Planlama ve programlama seyrek yapılırsa da sürecin geri kalan kısmı genelde düzenlidir ve ay ay, yıl yıl gibi bir sıra takip eder. Bu döngüyü oluşturan aşamaları kısaca şöyle açıklayabiliriz:

*a. Planlama ve programlama:* Sürecin bu aşamasında kütüphane yönetimi uzun vadeli hedefleri ve misyonunu yerine getirmek için ne tür metodlar kullanacağı üzerinde karar verir. Kütüphanenin kesin olarak amaçları belirlendikten sonra bu amaçlara ulaşacak belirli programlar yapmak yararlıdır. Programlar işlevsel, müşteri veya birim tabanlı olabilir. İşlevsel programlar; yönetsel, okuyucu hizmetleri ve teknik hizmetlerle ilgili programlardır. Müşteri odaklı programlar; çocuk, genç, yetişkin hizmetleriyle ilgilidir. Birim odaklı programlar ise şube açımı veya ana kütüphanenin oluşturulması ile ilgili olabilir. Her kütüphane kendine özgü olduğu için, programların hazırlanmasında ve gruplandırılmasında dikkatli olunmalıdır. Programlar ile sorumluluk alanları arasında doğrudan bir ilişki olmalıdır

ki, her program için kişiler seçilip sorumluluklar verilebilsin. Kütüphanenin programları belirlendikten sonra her program için amaçlar geliştirilir ve kısa vadeli hedeflere karar verilir. Hedefler ölçülebilir standartlarla belirlenmelidir, bu sayede belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıp ulaşılmadığını da görme şansı elde edilebilir.

Kütüphanenin hedeflerini belirlememizde birçok faktör etkili olabilir. Bu faktörleri şöyle sıralayabiliriz;

1. Yönetim organı tarafından belirlenen hedefler,
2. Kullanıcı kitlesi ihtiyaçlarının değerlendirilmesi,
3. Otoriteler tarafından belirlenen standartlar,
4. Hükümet kuruluşlarınca geliştirilen standartlar.

Ayrıca kütüphane yönetiminin hedefleri belirlerken aşağıdaki sorulara cevap vermesi faydalı olacaktır.

1. Kütüphane gelecekte hangi hizmetleri sunmaya devam edecek?
2. Hangi yeni hizmetleri vermeyi düşünüyoruz?
3. Şu anki kullanıcılardan hangilerine gelecekte de hizmet vermeyi düşünüyoruz?
4. İleride hangi yeni gruplara hizmet vermek istiyoruz?
5. Toplumda hangi değişiklikler hizmetlerimizi ve kullanıcılarımızı etkileyecek?

Bu sorulara verilen cevaplar sayesinde kütüphane yönetiminin sağlayacağı çerçeve, yönetimin ve personelin bilgi almasını ve planlama ile bütçeleme işlemlerinde doğru karar vermesini sağlar. Uzun vadeli hedefler bir defa geliştirildikten sonra personelden gelecek bilgiler yardımıyla kütüphane yönetimi her yıl bu hedeflerin korunmasına, genişletilmesine ya da iptaline karar verebilir. Bu uzun vadeli planın parçası olarak kabaca basit bir uzun vadeli bütçe geliştirmek gerekecektir. Bu bütçe uzun vadeli hedeflere dayanmalıdır. Böylece, gerekli fon dahil olmak üzere gelecekteki ihtiyaçlar tanımlanabilir (Ramsey, 1986:53-54).

*b. Bütçeleme:* Bütçeleme işlemi sırasında her hedefe ulaşılması için gereken fon miktarı belirlenir. Bazı hedefler yeni masraf gerektirmeden tamamlanabilir, bazıları ise başka kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Genellikle istenen hedeflere ulaşmada alternatif metodlar vardır. Her bir metodu ve olası masrafını incelemek önemlidir. Çünkü ulaşılacak hedefler fonların varlığına bağlıdır. Genelde tüm işlemler için yeterli para kaynağını bulmak mümkün olmamaktadır. Bu yüzden uzun ve kısa vadeli amaçlar gözönünde tutularak önceliklerin tanımlanması gerekmektedir. Uzun vadeli planların uygun biçimde gerçekleştirilebilmesi için bütçeleme işlemi sırasında gelecek yılların faaliyetleri hesaba katılmalıdır. Geçmiş veriler ve gelecekteki ihtiyaçların dikkatli bir analizi sonucu bütçeleme işlemi, kütüphanenin ve

işlevlerinin finansal işlemleri hakkında değerli bir bilgi kaynağı oluşturmaktadır (Daubert, 1993:9-10).

Kütüphane bütçesinin hazırlanmasında başarıya ulaşmak için bazı temel ilkeler her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Başlıca ilkeler şunlardır:

1. Doğru bilgiler toplamak ve gerçek olaylara dayanmak,
2. Üst yönetimin desteği,
3. İyi bir organizasyonun kurulması,
4. Yeterli muhasebe sisteminin kurulması,
5. Esneklik (Cemalcılar, 1965:25).

Bütçe hazırlama süreci kuruluşlara göre değişir fakat genelde ortak bir yöntem izlenir. Bütçeleme işlemleri şu aşamaları içerir;

1. Bir bütçe talebi geliştirilmesi,
2. Bütçe talebinin gerekli onaylama organına sunulması,
3. İhtiyaç halinde bütçe talebinin tekrar gözden geçirilmesi,
4. Onaydan geçen bütçeyi uygulamak,
5. Bütçeyi kullanmak yoluyla harcamaları kontrol etmek (Ramsey, 1986:75).

Herhangi bir bütçenin hazırlanmasından önce izlenecek yollarla ilgili yönergeler formüle edilmeli ve bütçe hazırlanmasından sorumlu kişilere dağıtılmalıdır. İzlenecek yollar, yönetim organı ya da idare meclisi tarafından belirlenir. Bütçe yönergelerini hazırlarken güncel ekonomik şartlar ile gelirlerde, vergilerde, ücretlerde ve büyük yatırım projelerinde meydana gelebilecek değişikliklerin yanısıra enflasyona bağlı düzenlemeleri ve arzu edilen program değişikliklerini de hesaba katmak gereklidir. Eğer bir sonraki yılı ilgilendiren fondaki genel artış ve azalışlar hakkında bir bilgi mevcutsa bu bilgi yönergelere dahil edilmelidir (Hill, 1993:2).

Kütüphanenin senelik işleyişine uyumlu, bütçe faaliyetleriyle ilgili anahtar tarihlerin belirtildiği bir bütçe takvimi geliştirilmesi çok yararlı olacaktır. Bütçe takvimi; talimatnamelerin dağıtımı, ilk harcama taleplerinin geri dönüşü, başlangıç incelemeleri, son değişiklikler, onay, veri girişi, basım ve nihai bütçenin dağıtımıyla ilgili tarihleri içermelidir. Belirtilen her madde için yeterli sürenin tanınması önemlidir. Böylece bütçe yeni mali yıl başlangıcından önce tamamlanarak onaydan geçirilebilir (Daubert, 1993:32).

*c.Bütçe sunumu:* Bütçe sunumu kütüphane yöneticilerine kendi program önceliklerini ve ihtiyaçlarını daha geniş kitlelere iletme için verilmiş bir fırsattır. Kütüphane temsilcilerinin sunumu, yıl içerisindeki amaç ve hedeflerin üzerinden geçilmesi ve öncelikli amaçlara vurgu

yapılmasını kapsamalıdır. Her yeni program ve gelecekte devreye sokulması muhtemel programlar belirtilmelidir. Üst yönetim üyeleri ellerinden geldiği kadar programın durumu ve fonlama için neyin gerekli olduğunu öğrenmeye çalışırlar. İstatistiki veri ve değerlendirici ölçülerin yargılanması başarı ya da başarısızlığın sebeplerini açıklamaya yardım eder (Prentice, 1996:41).

Bütçenin sunumu, belge hazırlama bilgisine ve kütüphanenin şu anki durumu ve amaçları hakkında bilgiye sahip olmayı gerektirir. İstatistikler ve karşılaştırmalar yararlı ama ikincil kaynaklardır. Temel nokta bütçeyi kontrol edenleri, sonuçların olabilir olduğu ve amaçların kabul edilebilirliği konusunda ikna edebilmektir. Sunumun basitliği, getirilen kanıtların uyumu, bütçenin dürüstlüğü ve yönetimin son dakika değişiklikleri yapmasının önlenmesi başarılı bir bütçe sunumu için anahtardır. Bunlar başarıyı garantilemese de dikkatli bir dinlemeyi sağlar (Martin, 1993:118-119).

Kütüphane ihtiyaçlarını belirtmek ve etkinliğini kanıtlamak, bütçeyi savunmanın en önemli parçalarıdır. Öncelikli olarak yöneticilerin istenen paranın bir ihtiyacı karşılayacağına inandırılması gerekmektedir. Sonra kaynakları sağlayan birime paranın geçmişte kütüphane tarafından etkin bir biçimde kullanıldığı anlatılmalıdır. Kısacası kütüphanenin yapması gereken, paranın gerekliliği ve iyi harcanacağı konusunda fon yöneticilerini ikna etmektir (Burgin, 1990:36).

En iyi sunum yöntemleri kurumdan kuruma hatta yıldan yıla değişir. Bazı durumlarda detaylı dokümanlarla, grafiklerle ve profesyonel tarzda sunuş yapılması gerekebilir. Bazılarında ise bu tamamen vakit kaybı olabilir. Ama hazırlıklı olmak her zaman için önemlidir. Çünkü mantıklı sorulara cevap verememek kadar bütçe programının başarısına zarar verebilecek bir şey yoktur. Bu durumlarda cevabı düşünmeden vermek kadar kötü bir şey olamaz, bu hem kısa hem de uzun dönemde inanırlılığa zarar verir. Kütüphane müdürünün, bütçe işlemlerine karşı hassas olması ve bütçenin hazırlanmasına etkili bir şekilde katılması son derece önemlidir (Miller, 1989:8).

Son olarak, bütçe sunumunda etkili olmak için ek hazırlık yapılması gerekmektedir. Aşağıdaki tavsiyelerden bazıları bu konuda faydalı olabilir:

Bütçe toplantısına zihinsel ve fiziksel olarak hazırlanılmalıdır. Bütçe toplantısıyla ilgili kim, ne, nerede, niçin, ne zaman ve nasıl sorularına cevap bulunması gerekir. Kimler katılacak? Bu insanların ilgileri, yaklaşımları ve mevkileri hakkında neler biliniyor? Bütçe toplantısı belli kişilere açık ya da kapalı mı? Açıkça, kütüphane programları için moral destekçi veya bütçe talebini savunacak bir destekçi var mı? Bütçe toplantısı nerede yapılacak? Sunumda görsel-



işitsel ekipman kullanılması planlanıyorsa toplantının yapılacağı yer önceden görülmelidir. Ne tür bir sıra takip edilecek? Bütçe toplantısından önce ve sonra destek için hangi belgelere ihtiyaç var? Tavsiye veya yardım için diğer meslektaşlara soru sormaktan çekinilmemelidir. Ek olarak iyi bütçe örnekleri ve açıklayıcı materyaller kullanılabilir. Bütçe açıklaması ve savunması işleminde bireysel teknikler geliştirilebilir.

Geniş anlamda bütçe işlemlerinde kütüphaneyi ön plana çıkarabilmek, kütüphaneyi kullanıcılara ve üst yönetime iyi pazarlayabilmeye bağlıdır. Bu pazarlama işi bir anlık değil bütün bir yılı ilgilendiren bir süreçtir. Az değer verilen bir kütüphane bütçeden de az pay alacaktır. Bu nedenle üst yönetim ve kullanıcılar kütüphaneyi ve ihtiyaçlarını iyi bilmelidirler. Bu bağlamda halkla ilişkiler çok önemlidir. Ancak halkla ilişkiler hiçbir zaman ürünün ve hizmetin yerini tutamaz. Hizmet kalitesi olumlu bir imaj için anahtar rodedir (Miller, 1989:9).

*d. İşletim ve ölçüm:*Bütçenin sunumu ve onaylanmasından sonra kütüphaneci, operasyonları denetler, kaynakların kullanılması, gerekli alışverişlerin yapılması ve hizmetlerin sunulmasıyla ilgili kayıtları tutar. Bu dönemde finansal kontrol önemli olmaktadır. Kaynakların onaylanmış bütçeler doğrultusunda uygun imzalarla ve uygun kayıt tutulmasıyla kullandırılmasını denetlemek gerekir. Planlar, bütçeler, raporlar sadece kağıt üzerindeki rakamlardır. İşletim ve ölçüm bazındaki faaliyetler organizasyonun başarısını veya başarısızlığını belirler. Plan ve bütçeye gerekli dikkat verilmelidir, eğer planlar uygun biçimde yerine getirilmez, satın almalar uygun olarak yapılmaz, mal varlıkları kaybolur ve hizmetler verilmezse, düzgün bir sonuç raporu, kaybolan zamanı ve kütüphanenin kaybettiği imajı yerine getirmek için pek fazla birşey yapamayacaktır. Bütçe işlemleri yapılırken gelecek yılın bütçeleme işlemine yardımcı olması için; dolaşım, cevaplanan referans soruları, yapılan çevrim-içi taramalar, katılınan programlar, satın alınan kitaplar, malzeme alımına harcanan para, hizmet verilmesine harcanan paranın kayıtlarının tutulmasında fayda vardır. Bu kayıtlar aynı zamanda kütüphanenin hedeflerine ulaşmasındaki başarısını ölçmede önemli veriler olacaktır (Daubert, 1993:10-11).

*e. Raporlama ve Değerlendirme:*Raporlama ve değerlendirme genelde dönem sonları yapılsa da her zaman devam eden bir işlemdir. Kütüphane kurulları ve üst yönetim düzenli bir biçimde faaliyetlerin nasıl yürüdüğü ve ne tür iyileştirmelerde bulunulabileceği konusunda aydınlatılmalıdır. Düzenli raporlar, kütüphaneci ve yöneticilere planlanan faaliyetlerin başarıları konusunda bilgi verirler ve kütüphane programı ve yöneticisinin değerlendirilmesini

sağlarlar. Her sorumluluk düzeyine hitap eden raporlar düzenlenmelidir. Eğer raporlar bir yöneticinin sorumluluğu ve otoritesi dışındaki bir alanı kapsıyorsa, yönetici bilgisi dahilinde kararlar almakta zorluk çekecektir. Kütüphanenin raporlama sistemi organizasyonun diğer bölümleriyle uyumlu olmalıdır. Tutarlı bir raporlama süreci izlemek de çeşitli seviyelerdeki raporların düzenlenmesini ve analizini kolaylaştıracaktır. Raporlar değerlendirmeye olanak sağladıkları için kritik önemdeki bilgiler metnin içinde kolaylıkla bulunabilecek bir yere yerleştirilmelidir. Raporların dikkatli analizi ile yöneticiler kuvvetli ve zayıf oldukları alanları gözlemleyebilirler. Uzun vadeli planların değerlendirilmesinin ardından, kısa vadeli bütçeler ve günlük işletim süreçleri de değişime açık hale gelir. Böylece yeni bir döngü başlamış olur (Daubert, 1993:11-12).

Bütçe yönetim döngüsüne gelen devamlı bilgi akışının anlaşılması kütüphanecilere ve yöneticilere işletme dönemindeki tüm evrelerin önemini ve bütünle ilişkilerini anlatmaktadır. Bu döngünün tekrar eden ve tahmin edilebilen yapısı, kütüphane yöneticisine gereken bilgileri ihtiyaç duyulmadan önce toplama imkanı sağlar. Başka bir şekilde toplanması mümkün olmayan veya zor olan veriler mali yıl boyunca zamanın elverdiği ölçüde izlenip toplanabilir.

Kütüphanenin hedef ve amaçları doğrultusunda eski bilgilerin analizi, mevcut bilgilerin toplanması, finansal ve yönetim raporlarının ve bütçe yönetim döngüsünün her bir parçasının değerlendirilmesi yapılarak kütüphanenin finansal yapısının güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması amaçlanır. Kütüphanedeki sorumluluk alanları iyi tanımlanarak, her yöneticinin kontrolü altındaki alanlarda planlama ve bütçeleme işlemlerine katkı yapması ve bu alanlarla ilgili düzenli bilgi alması sağlanmalıdır. Döngünün işletim ayağında, kaynakların kullanımının izlenmesi, kütüphanenin hedef ve amaçları doğrultusunda kaynak kullanımının gerçekleşip gerçekleşmediği konusunda bir fikir oluşturacaktır. Raporların gözden geçirilmesi de programın değerlendirilmesi ve gerekirse planların yeniden gözden geçirilmesini sağlayacaktır (Daubert, 1993:14-15).

Sonuç olarak bütçe sürecini sadece yıl sonunda yerine getirilen bir formaliteden ziyade, yıl boyunca elde edilecek verilerle desteklenerek daha sağlıklı olarak yapılacağı gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Bütçe süreci yıl içine dağıtılarak adeta yaşayan bir organizma hüviyetine kavuşturulmalıdır. Bu kütüphanenin ve bağlı bulunulan kurumun amacına ulaşmada son derece faydalı olacaktır.

#### KAYNAKÇA:

1. Burgin, Robert. “*Creative Budget Presentation: Using Statistics to prove Your Point*” **The Bottom Line Reader: A Financial Handbook for Librarians**. Ed. Betty Carol Sellen, Betty J. Turock. New York: Neal-Schuman Publishers, 1990.
2. Cemalcılar, İlhan. **İşletme Bütçeleri**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1965.
3. Daubert, J. Madeline. **Financial Management for Small and Medium Sized Library**. Chicago: American Library Association, 1993.
4. Devlin, Bary. “*Basic Budget Premier: Choosing the Best Budget for Your Library*” **The Bottom Line Reader: A Financial Handbook for Librarians**. Ed. Betty J. Turrock. New York: Neal Schuman Publishers, 1990.
5. Dinçer, Ömer- Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**. 3.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
6. Hill, Malcolm. **Budgeting and Financial Record Keeping in the Small Library**. 2<sup>nd</sup> Ed. Chicago: American Library Association, 1993.
7. Martin, Murray S. **Academic Library Budgets**. Greenwich, Coon: JAI Press, 1993
8. Miller, Robert C. “Planning and control for success” **The Acquisition Budget**. Ed. Bill Katz. New York: Haworth Press, 1989.
9. Prentice, Ann E. **Financial Planning for Libraries**. 2<sup>nd</sup> ed. Metuchen, N.J.: The Scarecrow Press, 1996.
10. Ramsey, Inez L. **Library Planning and Budgeting**. New York: Franklin Watts, 1986.