28. BÖLÜM / CHAPTER 28

Kütüphaneler İçin Bütçe Yaklaşımları

Budget Approaches for Libraries

Güssün GÜNEŞ[1], Abdullah BİRİNCİ[2]

[1]Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, Toplum ve İnsan Bilimleri Fakültesi,
Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye
E-mail: gussun.gunes@marmara.edu.tr

[2]Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Toplum ve İnsan Bilimleri Fakültesi,
Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye
E-mail: abdullahbirincii@gmail.com

DOI: 10.26650/B/SS53.2024.015.28

ÖZ

Günümüzün teknoloji hızı, toplumsal bir kurum olan kütüphaneleri, bilgi ve dokümantasyon merkezlerini dönüşüm açısından önemli ölçüde etkilemektedir. Hızla değişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunmuş olduğu fırsatlar ve yeni nesil bilgi gereksinimleri, kurumların daha etkin ve verimli hizmet sunma amacıyla personel, iş süreçleri ve teknolojik altyapılarında kapsamlı bir dönüşüm sürecini yaratmıştır. Bu süreç, kullanıcı memnuniyetini artırmak ve gereksinimlere cevap verebilmek için gerçekleşmesi gereken bir adımdır. Kütüphanelerde yaşanan dijital dönüşüm, sadece birkaç teknolojik unsurun etkisiyle açıklanamaz ve çok daha karmaşık bir bilgi yönetim yapısını içermektedir. Bilginin üretilmesi, sağlanması, kullanıcılara ulaştırılması ve koruma sürecinde teknolojinin ilerlemesiyle farklı formatlarda bilgi kaynakları kütüphane koleksiyonlarında yerini almıştır. Kütüphaneler, teknolojik dönüşümlere hızla ayak uydurarak hem teknolojik erişim hem de bilgi kaynağı çeşitliliği açısından zenginleşen koleksiyonları kullanıcılarına sunmuştur. Bu kaynakların dermeye katılabilmesi için kütüphanelerin rakamsal değeri azımsanmayacak kadar önemli bütçe ödeneklerine ihtiyaç duymaktadır. Kütüphanelerde bütçe yönetimi, kütüphanelerin sürdürülebilir hizmet sunmasının en önemli faktörlerinden biridir. Çünkü hem kütüphanenin kendisi hem de kütüphaneyi oluşturan bileşenlerin devamı sürdürülebilirlik açısından sağlanan ya da elde edilen bu bütçeye bağlıdır. Bu nedenle, sistematik ve uzun vadeli kütüphane bütçe yönetimi oluşturmak ve bu bütçeyi sürdürmek, kütüphaneler için hayati bir öneme sahiptir. Kütüphanelerin bütçe sorunları, sadece yetersiz bütçe tahsisinden kaynaklanmamakta, aynı zamanda tahsis edilen kaynağın dağıtımı ve kullanımıyla ilgili performans ölçütlerini takibini gerektirmektedir. Geleneksel yaklaşımlar yerine, bütçe performans kriterlerini içeren formüllerin kullanılması, kütüphanelerin bütçe stratejik hedefleriyle uyumlu ve kaynaklarını sağlama ve kullanma konusunda esnek olmalarını hedeflenir. Bu nedenle, koleksiyonlara doğru bilgi kaynaklarının seçimi, sağlanması ve hizmete sunumu konusunda doğru bütçe kullanımı ve yatırımın yönetimi konusunda bilimsel çalışmalar yapılmaktadır. Bu akademik çalışma, kütüphanelerde kaynak yönetimi perspektifinden koleksiyon geliştirme, bütçe yönetimi, planlama, değerlendirme ve yatırımın geri dönüşü gibi bütçe süreçlerini inceleyerek kütüphanelerde bütçe yönetimi

konusunda akademik bir değerlendirme sunmayı hedeflemektedir. Çalışma kapsamında, Türkiye'deki üniversite kütüphaneleri genelinde uygulamalar, mali sorunlar, pandemi ve doğal afetlerin kütüphane bütçelerine olan etkileri, yayın alımları ve harcamaları ile yayın bütçe kalemleri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bütçe, kütüphanelerde koleksiyon yönetimi, kütüphanelerde bütçe yönetimi, yatırımın geri dönüşü (ROI)

ABSTRACT

The speed of today's technology is significantly impacting libraries and information and documentation centers, which are social institutions, in terms of transformation. The opportunities presented by rapidly evolving information and communication technologies, along with the information requirements of the new generation, have led to a comprehensive transformation process in the personnel, operational processes, and technological infrastructure of these institutions, all aimed at providing more effective and efficient services. This process represents a necessary step in enhancing user satisfaction and meeting evolving needs. The digital transformation occurring in libraries cannot be explained solely by the influence of a few technological factors and involves a much more complex information management structure. With advancements in technology in the production, provision, delivery, and preservation of information, various formats of information resources have found their place in the library collections. Libraries have rapidly adapted to technological transformations, enriching their collections in terms of both technological access and diversity of information resources, which they offer to users. For these resources to be effectively managed, libraries require budget allocations of considerable significance. Budget management in libraries is one of the most critical factors for sustainable service provision since both the library itself and its components depend on the budget provided for sustainability. Thus, establishing systematic and long-term library budget management and sustaining this budget is of vital importance for libraries. The budget issues in libraries are not solely due to insufficient budget allocations; they also require monitoring performance criteria related to the distribution and utilization of allocated resources instead of traditional approaches. The use of formulas incorporating budget performance criteria, as opposed to traditional methods, aims to make libraries more flexible in alignment with budget strategic goals and in providing and using resources effectively. Therefore, scientific studies are conducted on the proper budget allocation and management in terms of selecting, providing, and delivering the right information resources to the library collections. This scientific study aims to provide an academic evaluation of budget management in libraries by examining budget processes such as collection development, budget management, planning, evaluation, and return on investment from the perspective of resource management in libraries. Within the scope of the study, practices across university libraries in Türkiye, financial challenges, the impact of pandemics and natural disasters on library budgets, as well as publication acquisitions and expenditures, including publication budget items, have been scrutinized.

Keywords: Budget, collection management in libraries, library budget management, return on invesment (ROI)

Extended Abstract

This scholarly work comprehensively addresses the concept of a budget in the context of resource and the budget management within libraries, along with its functions and various aspects of its application. During the phase of collection development within libraries, budget allocation based on user needs emerges as a crucial organizational element in realizing library service processes. Effective budget allocation is vital for libraries to sustain their collections and the services. Consequently, this study underscores the importance of

financial literacy and budgetary approaches for library managers and librarians to proficiently navigate financial processes. Budget allocations, geared toward resource management and collection development objectives, can vary depending on the type of library and its collection development policies, applicable to both public and institutional library structures. Notably, within the realm of university libraries, budget allocation for public libraries, as a percentage of the institution's general budget, often falls below the standards set for library budgets. Hence, there is a pressing need for systematic budget allocation, particularly in universities. Furthermore, budget management within libraries, especially concerning procurement and acquisition processes, necessitates strict adherence to relevant regulations. Library administrators and librarians must make informed decisions regarding resource allocation and collection development, involving efficiency and cost-effectiveness analyses, thereby requiring accurate procurement, purchasing, and budget management. Libraries must continually adapt to changing technology and user needs by enhancing and diversifying their collections. In this context, the role of technology, especially e-resources and digital collections, assumes great significance. Effective resource management, budget allocation, and collection development within library operations play a critical role in meeting the needs of library users efficiently. Moreover, libraries must remain adaptable to evolving trends and technologies and provide relevant and up-to-date collections to meet user expectations. Achieving this relies on sound budget management practices. Understanding where to begin during budget management processes and ensuring the sustainability of the tracking of these procedures is an important phase. Since these operations can impact long-term workflow, managing the stages of the workflow also needs to be carried out with precision. Reports that emerge from this process have the potential to influence decisions made by staff and the library in the long-term implementation phases. Therefore, having qualified personnel involved in these activities holds a significant place. Budget management is a matter that requires effort and attention for librarians because every investment carries a risk. Library managers are obligated to demonstrate the budgetary values of the information resources what they provide to their collections. Budget management can be challenging for every type of the library, and the growth of collections and acquisitions, especially with the increasing presence of electronic resources, further complicates budget management. Investing in today's world demands serious analysis and a managememt commitment to budget planning and utilization. In libraries, calculating investment risks and conducting Return on Investment (ROI) studies is an inevitable necessity. While there may not be ready-made formulas or templates for investment returns, librarians can use their own calculation methods, and especially for academic libraries, complex cost calculation methods are also utilized. This

scholarly work delves into the conceptual aspects of budget and budgetary approaches, emphasizing their importance in practice. It addresses challenges encountered in budget management, insufficiencies in budget allocations, and the primary sources of library revenue, mainly derived from institutional budgets and provided funds. The study explores budget expenditures, including significant items such as collection expenses and personnel costs. By conceptually evaluating two main budget types, operational (daily transactions) and capital (long-term projects), it outlines the five stages of the budget management process: planning, budgeting, presentation, execution, and reporting. The study highlights the significance of effectively managing library budgets, provides insights into revenue sources and expenditures, and offers information on return on investment. Additionally, it elucidates various budget types while evaluating the budget management process.

Giriş

Kâr amacı gütmeyen ve tamamen kamu yararı gözeten bir hizmet yapısı olarak kütüphaneler, mali endişelerden uzak bir işletme yapısı gibi görünse de varlıklarını sürdürebilmek için koleksiyonlarını geliştirme ve hizmet yapılarını sürdürülebilir kılma düşüncesindedirler. Koleksiyonların gelişimi ve sürdürülebilir hizmetler için etkili bir bütçenin kütüphanelere tahsis edilmesini gerektirmektedir. Kütüphanelerde bütçe yönetimi, genellikle karmaşık, mesleki bilgi, finansal okuryazarlık bilgi seviyesinin yüksek bir beceri gerektirdiği önemli bir iş ve düşünce sürecini ifade etmektedir. Bir kütüphane koleksiyonu oluşturmadan, yani bilgi kaynağı olmaksızın, kuruluşunun asli amacının gerçekleştirmesi mümkün değildir. Kütüphane türü ne olursa olsun, kütüphanelerde mali süreçleri yöneten kütüphane yöneticileri ve kütüphaneciler, koleksiyon ve kaynak geliştirme süreçlerine yönelik bütçe yönetiminde uzmanlaşmak zorundadırlar. Çünkü kütüphanenin kaynaklarının en üst düzeyde ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlama ve sunma sorumluluğunu taşırlar.

Kütüphanecilik açısından bütçe yönetimi, mali sorumluluk ve bütçe mevzuatın ayrıntılarına hâkimiyet gerektiren kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bütçe tahsisleri, kütüphanenin bağlı olduğu kurumun yapısına, politikalarına ve karar vermeyi etkileyen faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterir. Bütçe ödenekleri gerek kamu da gerekse özelde kütüphaneye tahsis edilen miktarın belirli bir yüzdesi ya da oranı olarak ifade edilir. Kurumların ihtiyaçlarına ve bütçe politikalarına göre bu oranlar kurumdan kuruma değişiklik gösterebilir. Kütüphaneye ayrılan bütçenin etkin-verimli bir biçimde kullanılması ve maliyet etkinlik açısından titiz bir bütçe yönetimini ve sonrasında takip sürecini gerektirir. Kütüphaneye ayrılan bütçenin kullanımında ilgili yasal mevzuatın yakından takip edilerek kütüphane sağlama süreçlerinin dikkatlice yürütülmesi ve mevzuata uygun bir biçimde satın alımın tamamlanması beklenir. Bütçe ödeneklerinin kullanımı sonrasında belirli aralıklarla bu satın alımlar kurum politikaları ve yasal mevzuatlara göre denetlenir. Kullanıcıların kaynak taleplerinin toplanması ve kütüphaneci/ler tarafından kaynak seçiminin yapılması gibi sağlama görevleri, bu talepleri kütüphane koleksiyon politikasıyla uyumlu bir biçimde değerlendirme, sağlama süreçlerinin satın alma işlemleri aracılığıyla gerçekleştirilmesi ve mevzuata hakimiyet karar süreçlerinde etkilidir. Yanlış kararlar, uygun olmayan kaynak seçimleri veya mevzuata aykırı sağlamalar, bilgi ve belge yöneticisinin itibarını ciddi biçimde sarsabilir, kurumsal performansı ve bütçe yönetim süreçlerini olumsuz etkileyebilir.

Günümüz bilgi ve belge merkezlerinde, kütüphanelerde bütçe konusunda yayınlanmış birçok bilimsel çalışma üretilmiş ve alan incelemesi yayınlanmıştır. Bilgi ve belge yöneti-

mi açısından bütçe konusu, birçok farklı yaklaşım ile ele alınarak literatürde geniş bir yelpazede incelenmektedir. Bütçe yönetimi ve stratejik planlama, kütüphanelerin uzun vadeli hedeflerini belirlemek ve buna göre bütçeyi yönlendirmek açısından öncelikli bir konudur (Yeşiltaş, 2002). Üniversite kütüphanelerinde bütçe yönetimi, öğretimi ve araştırma faaliyetlerini desteklemeyi amaçlayan önemli bir konudur ve bu alanda standartlar, bütçe yönetimsel yaklaşımları, uygulamaları ve kaynak kullanımını inceleyen birçok bilimsel çalışma bulunmaktadır (Çelik ve Uçak, 1993; Dilek Kayaoğlu, 1999; Hatay, 2016; Kakırman Yıldız, 2011; Kayan, 1992; Odabaş ve Polat, 2011). Kütüphaneler için alternatif bütçe modellemeleri, bütçeyi arttırmak ve sürdürülebilir kaynak sağlamak amacıyla yazılmış çalışmaların yanı sıra (Gülle, 1991; Kurulgan & Temizel, 2007) aynı şekilde, kütüphane hizmetlerinin mali etkileri ve sağladığı ekonomik değer de analiz edilmektedir; bu bağlamda üniversite kütüphanelerinin ekonomik faaliyetleri ve elektronik bilgi kaynaklarının mali etkisi üzerine çalışmalar da bulunmaktadır (Afzali, 2003; Akkaya, 2013; Dinç, 2014). Kaynak paylaşımı açısından iş birliği ve verimlilik, kütüphanelerarası iş birliği ve kaynak paylaşımının nasıl artırabileceği bağlamında ele alınmaktadır (Çukadar ve ark., 2012; Duran, 2007). Bütçe özellikle üniversite kütüphanelerinde ve ödünç kitap sağlama hizmetleri kapsamında inceleyen farklı çalışmalar da bulunmaktadır (Çakır, 2022; Yılmaz, 2023). MEB tarafından sağlanan Okul Kütüphanesi Yönetmeliği'ni IFLA Okul Kütüphanesi Kılavuzları bağlamında değerlendirerek okul kütüphaneleri bütçesi konusunda farklı yaklaşımlar sunarken, Önal okul kütüphanelerinde derme geliştirme ve politikalarını incelemiştir (Önal, 2005). Genel olarak kütüphanelerdeki bütçe alandaki çalışmalar, derme geliştirme, koleksiyon oluşturma politikaları üzerine yoğunlaşmış, kütüphane bütçelerinin derme geliştirmeye etkisi, ekonomik değerini ve toplam verimliliğini değerlendirmek için farklı yaklaşımları sunmaktadır. Literatürde yer alan bu bilimsel çalışmalarda kütüphanenin türü ne olursa olsun kütüphanenin sahip olması gereken bütçe, sağlama kriterleri ve sürdürülebilir bir koleksiyon yönetimi bütçenin önemini kütüphanelerde ön plana çıkarılmaktadır. Özellikle üniversite kütüphanelerine yönelik olarak çok sayıda bütçe yönetimi, derme geliştirme ve yönetimi, elektronik kaynak yönetimi ve ödeme problemleri gerek teorik gerekse uygulama açısından incelenmiş çok fazla bilimsel yayın kütüphanecilik literatüründe yer almıştır. Bu çalışmalardan farklı olarak Türkiye'deki kütüphaneler genelinde uygulamalar, mali sorunlar, pandemi ve doğal afetlerin kütüphane bütçelerine olan etkileri, yayın alımları ve harcamaları ile yayın bütçe kalemlerine ilk defa değinilmiştir.

Kütüphane yönetimi, hizmetleri etkileyecek ve geliştirecek birçok karar vermektedir. Bu kararların çoğu finansal durumdan etkilenmektedir. Dolayısıyla bütçe yönetimini anlamak; gerekli bilgi ve belgeleri toplamak, analiz etmek, sistematik politikalar oluşturmak ve bu po-

litikaları sürdürülebilir kılmak için planlı çalışmalar yapılmasını gerektirir (Yeşiltaş, 2002). Kütüphanelerin planlı bir şekilde amaçlarına ulaşmaları ve ön görülebilir bir sistem içerisinde hareket etmeleri önem arz etmektedir. Kütüphane yöneticileri, bir sonraki yılın işlevsel adımlarını ve ortaya çıkabilecek çalışma ve programların maliyetlendirmesini ortaya koyarak, geleceğe yönelik uzun vadede planlamalar yapmalıdır. Bu çalışmalar, işletme içerisindeki birim yöneticilerinin kendi birimleri ile ilgili harcama ve ortaya çıkması planlanan işlem maddelerini bir düzen içerisine getirmek için bütçe çalışmaları yapmaktadır. Buradaki amaç, kütüphane birimlerinin gerçekleştireceği iş süreçlerine yönelik işlemler için uygulayacağı yönerge ve politikalarının adımlarını ve raporlarını kısa, orta ve uzun vadede stratejik planlamalar ve performas hedefleri için önceden oluşturmaktır (Hacırüstemoğlu, 1999).

1. Kütüphaneler İçin Kaynak Yönetimi

Günümüz bilgi çağında, kütüphane kaynakları ve materyalleri önemli bir yer edinmiştir. İstenilen bilgiye zamanında ve güncel haline en kısa zamanda erişim oldukça önemli bir ihtiyaç olmuştur. Bu vesileyle kütüphaneler değişen teknoloji ve buna bağlı olarak teknolojiye erişim formatlarındaki türleri ve yenilikleri, kullanıcı ihtiyacına göre belirlemeye, hizmetlerini geliştirmeye ve çeşitlendirmeye devam etmektedir. Bu hizmetlerin çeşitlendirilmesinin ve gelişiminin en önemli adımı bilgi kaynaklarının verimli kullanılmasına bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Kütüphanelerde kaynak yönetimi, kütüphaneler açısından sadece finasal, ekonomik ya da mali bir kavram olarak düşünülmemeli, kütüphanenin kullanıcı ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgisi bulunabilecek tüm materyallerin birer kütüphane kaynağı olma potansiyeli göz önünde bulundurularak, ihtiyaç ve gereksinimlerine göre bir kaynak sağlama ve hizmet verme süreci gerçekleştirilmelidir (Güneş ve ark., 2017).

Kütüphanelerin kaynak yönetimi için, kütüphanelere yol haritası olması adına Güneş ve arkadaşlarının hazırladıkları "Kütüphanelerde Kaynak Yönetimi İle İlgili 23 Things" adlı bilimsel çalışma bu alanda tüm kütüphaneleri kapsayacak bir kaynak yönetim modeli önerisi sunmaktadır. Bu 23 öneri incelendiğinde:

1. Kütüphanenin varlığı ve hedeflerin açık bir şekilde tanımlanması,
2. Kütüphane kaynaklarının belirlenip sınıflandırılması,
3. Kaynaklara en verimli bir biçimde nasıl faydalanabileceğinin kararlaştırılması,
4. Kaynak yönetimi hususunda güncel yasal mevzuatları detaylıca araştırılması,
5. Kaynak yönetim hususunda politikalar oluşturulması ve bu politikaların verimli bir biçimde devamının sağlanması için sürekli araştırmalar yapılması,

6. Kaynak yönetimi konusunda belirlenen politikaların belli zaman aralıklarıyla güncelliğinin gözden geçirilmesi,
7. Kütüphanede çalışan personelin yetenekleri ve ilgileri hakkında bilgili olunulması,
8. İnsan kaynaklarının veriminin artırılması için farklı yol ve yöntemlerin geliştirilmesi,
9. Farklı birim ve kişilerle verimli iletişim sağlayabilme yolların aranılması,
10. Nitelikli personel istihdamına öncelik verilerek kütüphane personelinin niteliklerine uygun görev ve sorumlukların verilmesi,
11. Kütüphane çalışanlarının alanında uzmanlaşmasına yönelik olarak eğitimlere katılmının desteklenilmesi,
12. Bütçeyi ayrıntılı biçimde incelenerek bütçe ile ilgili detaylı analiz içeriklerinin oluşturulması,
13. Yeni mali kaynakların ve gelirlerin bulunması, finansal açıdan tasarruf yöntemlerinin belirlenmesi hususunda değerlendirmeler yapılması,
14. Kütüphane kaynak yönetimi sürecinde AR-GE çalışmalarına önem verilmesi,
15. Kütüphanenin fiziksel olanaklarının düzenli aralıklarla tespitinin yapılması,
16. Fiziksel koleksiyonun korunması açısından kütüphane güvenliğinin sağlanılması,
17. Kütüphane binasının ihtiyaçları kısa, orta ve uzun vadede belirlenerek, bina tasarımında kullanıcı ön planda tutulması,
18. Koleksiyon oluşturma, koruma ve koleksiyon ayıklama hususları ile ilgili kütüphane koleksiyon politikalarının oluşturulması,
19. Koleksiyonlar hakkında çağın ihtiyaçlarını takip edilmesi,
20. Koleksiyonlardaki önemli ve nadir bilgi kaynaklarının belirlenerek bu kaynakların koruma altına alınılması,
21. Kullanıcı profilininin belirlenerek bilgi gereksinimlerini tanımlanması,
22. Teknolojik yeniliklerin ve gelişimlerin takip edilmesi,
23. Belli aralıklarla kaynak kullanımını tanıtmaya ve arttırmaya yönelik olarak çalışanları ve kullanıcıları için eğitimler düzenlenilmesi.

Yukarıda sıralanan bu temel öneriler aslında kütüphane hedeflerinin uzun vadede kay-

nak yönetim stratejilerinin doğru bir biçimde belirlenmesinin öneminden bahseder. Böylece kütüphane kaynakları etkin ve verimli bir biçimde yönetilerek belirlenen hedeflere ulaşmak adına etkili planlamalar ve eylemler ile geliştirilebilecektir.

2. Bütçe Kavramı ve Önemi

Bütçe, siyasi, hukuki ve iktisadi bir kavramı olup değişen dönemlerde farklı kişiler tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu farklılık, ekonomi biliminin tarihi gelişimi ve farklı coğrafyadaki ekonomiyi oluşturan faktörlerin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır (Keskinkılıç, 2003). Türk Dil Kurumu'nca bütçe "Devlet ve öteki kuruluş veya toplulukların belirli bir dönem içindeki gelir ve giderlerinin oranlama niceliklerini önceden belirleyen, onaylayan ve bu işlemlerin yapılmasına izin veren kanun veya karar" olarak tanımlanmaktadır (TDK (Türk Dil Kurumu) Sözlükleri, 2023). Oxford Learner Dictonary bu kavram "Belirli bir kişi veya kurum için mevcut olan para miktarı ve belirli bir süre içinde nasıl harcanacağına dair bir plan" olarak tanımlanmaktadır (Oxford Learners Dictionaries, 2023). Genel olarak bu tanım kurumlarda bir planlama dahilinde harcama ve gelirlerin tespiti için harcama planını ifade etmektedir. Bütçe yönetiminde kullanılan temel kavramlar bütçe yasası ve buna bağlı cetveller, kamu ödenekleri, bir yılda elde edilecek gelirler, bütçe ile ilgili yasal düzenlemeler, bütçenin hazırlanması, kabul edilmesi, uygulanması, denetlenmesi, bütçedeki ödeneklerin kullanılması, varsa gelirlerin toplanması gibi bütçe konularında da yetkin olmayı gerektirir. Yine personelin özlük hakları, aylıkları, yollukları, çocuk yardımı, ölüm yardımı gibi birçok farklı ödemeyi gerekli kılan konular, kurumla ilgili geçerli olan yasal düzenlemeler, bütçe yönetimi içinde yine takip edilmesi gereken süreçleridir (Tosun Çam, 2013).

2.1. Kütüphaneler İçin Bütçe

ODLIS (Online Dictionary for Library and Information Science/ Çevrimiçi Kütüphane ve Bilgi Bilimi Sözlüğü) Sözlüğü'nde bütçe terimi "Bir veya iki yıllık belirli bir zaman diliminde bir kütüphanenin harcamalarını karşılamak için kullanılabilir toplam para ya da fon miktarını ifade eder. Bu bütçe, harcama kategorilerine ayrılır ve genellikle "harcama kalemleri" olarak adlandırılır. Mali olarak yetersiz bütçeye sahip olan kütüphaneler ve kütüphane sistemleri için bütçeleme, kütüphaneciler ve kütüphane yönetimi için önemli bir sorun süreci" olarak ifade edilmiştir (Reitz, t.y).

Kamu yararına hizmet veren kurumlar olarak kütüphaneler diğer işletmeler gibi kuruma kazanç sağlama açısından düşünüldüğünde gelir getiren kurumlar değildir ve genellikle ücretsiz hizmetler sunmaktadır. Finansal olarak yayıncılık dünyasında sürekli satın alım yapan kütüphanelerin türü çoğunlukla akademik kütüphaneler ve diğer araştırma kurumlarıdır. Bu

nedenle kütüphaneler bütçelerine büyük bir özen ve ihtiyatla yaklaşarak bütçeyi yönetmek durumundadır. Merkezi Yönetim Bütçesi ile devlet tarafından tahsis edilen bütçelerle ve sağlanan bağışlar aracılığıyla kütüphaneler bütçelerini elde ederler. Yetersiz bütçe ödeneklerinde kütüphanelerin sürekli olarak yeterli bütçe finansmanı sağlanması üzerindeki talep ve sorunlarının dile getirmelerinin önemi yadsınamaz. Bununla birlikte, bütçe aynı zamanda kontrol ve değerlendirme süreci olduğundan kaynak sağlama ve değerlendirme açısından kütüphanelerin ve bütçe yönetiminden sorumlu personelin göz önünde bulundurulması gereken iş süreçleri vardır. Kütüphane hizmetleri finansal faydayı kapsamadığı sürece verimli sayılmazlar. Bu nedenle, kütüphane yöneticisinin ya da kütüphanecinin kaynak sağlama, bütçeleme, harcama, maliyet-fayda analizi ve bütçe mevzuatı hakkında temel bilgi düzeyine sahip olması son derece önemlidir.

Kütüphane bütçesi bağlı bulunduğu kurumun bütçesinden kütüphaneye ayrılan bir pay ya da oran olarak ifade edilebilir. Kurumlar harcama ve gelirlerin tespiti kuruluşlar için bir bütçe taslağını oluşturur. Üniversite kütüphaneleri bütçesi açısından ele aldığımızda ülkemizdeki bilim çalışmalarının yapılması ve geliştirilmesi, kütüphanelerin araştırma ve öğretim için gerekli kaynakların sağlanması ve hizmetlerin sürdürülebilmesi açısından sistematik bir bütçe ödeneğinin ayrılması gerekmektedir. Kütüphanelerin yeterli düzeyde sahip olacakları bütçeler ile sundukları hizmetlerinin sürdürülebilirliği, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma çalışmalarına destekte bulunması, elektronik yayınlar ve basılı kaynaklar gibi bilgi kaynaklarını kullanıcılara sunmaları için iyi bir bütçeye sahip olmaları gerekliliği göz ardı edilemez (Hatay, 2016).

2.2 Kütüphanelerde Bütçe Yönetimi

Kütüphaneler kar amacı gütmeyen bir işletme yapısı olarak birçok farklı bütçe kaleminde harcamaları bulunmaktadır. Bu harcama kalemlerinin oluşturulması, takip edilmesi ve analizi diğer işletme yapılarındaki gibi finansal ilke ve yöntemlere dayanılarak yapılmaktadır. Kütüphanelerde genel olarak personel masrafları, malzeme masrafları, işletme masrafları ve kütüphane hizmetleri için harcama yapılan koleksiyon masrafları bütçenin temel harcama kalemleridir. Kütüphaneler için özellikle en fazla yatırım yapılan kalem olarak basılı, elektronik kaynak, kitapdışı materyaller harcama yapılması gereken bilgi kaynaklardır. Basılı ve elektronik bilgi kaynakları, eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmaların vazgeçilmez unsurudur. İyi bir kütüphane bütçesine sahip kurumlar araştırmalara, dolayısıyla yeni bilgi üretimine gerekli desteği sağlamakta, ürettiği bilgi gerekli endüstrilerde uygulama alanı bularak ülkeye ve kuruma ekonomik girdi sağlamaktadır. Kurumların araştırma performansı, yayın üretimi, diğer üniversiteler arasındaki yeri ve dünyadaki görünürlüğü kütüphanelere ayırdıkları mali

kaynak oranı ile yakından ilgili olduğu unutulmamalıdır (Hacettepe Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Stratejik Planı 2022-2027, 2023). Kütüphaneler bu seviyede hizmet oluşturmaları için ilk yaklaşım kullanıcılara sunulması planlanan hizmetleri kurumun bağlı bulunduğu yönetimine en iyi şekilde anlatarak bu konuda gerekli bütçeyi sağlamaktır. İkinci adım ise, kütüphane için ayrılan bütçeyi hizmet yılı süresince sistematik bir biçimde kullanarak gelecek yıllarda kullanıcı taleplerine uygun bir koleksiyon ve bütçe politikası oluşturmaktır. Bu da iyi bir bütçe yönetimi ile mümkündür (Ercan ve Ban, 2014). Üçüncü adım ise kütüphanelerde bütçe konusunda görevlendirilmesi gereken nitelikli personelin sağlanarak kütüphanelerde koleksiyon gelişimini ve bütçe yönetimini gerçekleştirmektir.

Kütüphaneler, etkin hizmet verebilmek, faaliyetlerini ve koleksiyonlarını sürdürebildiğini sağlamak için sürekli bir fon kaynağına bütçeye ihtiyaç duyarlar. Bütçe sadece yıllık değil, uzun bir süre aralığını kapsayacak bir dönem boyunca kütüphaneye sağlamalıdır. Bütçe, kütüphanelerin etkin çalışmasında önemli bir rol oynayan koleksiyonlarını sürekli olarak büyümelerini sağlayan bir unsurdur. Yayıncılık dünyasında artan kitap, dergi ve elektronik kaynak maliyetleri göz önüne alındığında, kullanıcının ihtiyaçlarına uygun bir koleksiyon geliştirme politikası oluşturmak, kesintisiz bir bütçe ile mümkündür. Harcamalar sadece satın alımları için değil, aynı zamanda kütüphane materyallerin sağlanması, koleksiyona dahil edilmesi ve kullanıma sunulması için de önemli olan birçok kütüphane gideri için de gereklidir. Kütüphane giderleri incelendiğinde, kütüphane hizmetlerinin verimli bir biçimde sürdürülmesi ve yeni hizmetleri kütüphane kullanıcılarına sunması yolunda yapılan tüm harcamalar olarak açıklamak mümkündür:

- Kütüphane kullanıcılarının gereksinimleri doğrultusunda yayın giderleri (kitap, dergi abonelikleri, bilgisayar ve bilgisayar programları, görsel-işitsel materyalleri vb.),
- Malzeme: kütüphane fiziki alanında yararlanmak için kitap rafları, çalışma masaları ve sandalyeleri, dolaplar, bilgisayar, fotokopi vb. ekipmanlar,
- Kütüphane gereksinimleri dâhilinde yapılacak kırtasiye giderleri,
- Cilt, baskı ve kargo giderleri,
- Kütüphane elektronik cihazlarım bakım, onarım ve güncelleme giderleri,
- Dış hizmet giderleri; ILL, dış kaynaklı bilgi içerikleri sağlama,
- Personel giderleri,

- Genel giderler; fatura (kira, elektrik, su, doğalgaz vb.), temizlik malzemesi giderleri (Koçak, 2019) gibi giderler kütüphane türü farketmeksizin kütüphane yapısına göre benzerlik veya farklılık gösterilebilmesine rağmen kısaca bu şekilde açıklamak mümkündür.

Son 3 yılda yaşanan doğal afetler, salgın hastalıklar, savaşlar, gıda ve enerji krizleri gibi farklı etkenlerle ekonomik anlamda sadece ülkemizi değil tüm dünyayı etkileyen bir süreçtir. Bu etkilerin yaşandığı ekonomik darboğaz ve kriz birçok sektörün maliyetlere de yansımaktadır. Küresel ekonomik istikrarsızlık, dünya üzerindeki kaynakların azalması ve çevresel tehditlerin artması kütüphaneleri de değişime zorlamıştır. Ekonomik krizde bütçeyi yönetmek özellikle elektronik kaynak alımlarında büyük ölçekli anlaşmalar, dergi, kitap, veri tabanı abonelikleri, satın alınan bilgi kaynaklarında her ne kadar artış gibi gözükse de özellikle bilginin paylaşımı boyutunda iletişim teknolojilerinin hizmetlerimize yansıtmış olduğu hızlı değişim ve bu teknoloji içerisindeki bilgiye erişim araçları gelişen ve şekillenen yeni bilgi yapısı içerisinde de yeni paylaşım modellerinin oluşumunu gerçekleşmiştir. Kütüphane bütçelerinin büyük kısmının elektronik kaynaklara ayırılması, elektronik kaynak seçimi ve sağlanması daha önemli bir hale gelmiştir. Bu süreç kütüphanelerin daha etkin, daha verimli hizmet vermek ve kullanıcı memnuniyeti sağlamak üzere personel, iş süreçleri ve teknoloji unsurlarında gerçekleştirdiği bütüncül bir dönüşüm ve değişiminin oluşmasını sağlamıştır. Tüm bilgi içeriği yönetimi kurumlarda ve paydaş ilişkilerinde yeniden tanımlanmakta, daha verimli hizmetler için süreçler yeniden oluşturulmaktadır. Sağlama açısından kaynak paylaşımının yeni koşulları beklentilere uyum sağlamayı ve dinamizmini gerektirmektedir.

Tüm dünyayı etkileyen COVID-19 Pandemesi gibi ya da herhangi bir afet durumlarında da bütçenin yeniden yapılandırılması gereken bir durumu ifade etmektedir. Pandemi yaşanmadan önce belirlenmiş kütüphane bütçesi ile pandemi boyunca ya da pandemi sonrasında bütçelerin yeniden gözden geçirilmesini ve kısa vadede yeni eylem planlarının uygulamaya alınmasını sağlamıştır. Pandemi sürecinde özellikle elektronik bilgi kaynak yatırımını zorunlu kılarken, pandemi nedeniyle gerekli olan farklı satın alım harcamaları yapılmıştır. Örneğin: dezenfektanlar ve temizlik malzemeleri ile korunma amaçlı maske, eldiven, yüz siperi vb. kalemler veya yeni nesil teknolojik dezenfeksiyon cihazları bütçeye eklenmiş kısa vade de yapılan bütçe planlaması uyarınca malzeme alımı yapılmıştır (ANKOS, 2023). Kütüphaneler, temizlik malzemeleri için bütçeye dahil edilmemiş giderlerde, kullanıcı hizmet masalarında Plexiglas bariyerler yerleştirerek bu alanların yeniden tasarımının maliyetleri, personel ve kullanıcılar için kişisel koruyucu ekipman, ek bilgilendirme tabelaları, kullanıcının kendi kendine hizmet alabileceği yeni nesil cihazlar (örneğin kendi kendine ödeme, kitap temizleme cihazları, ödünç-iade istasyonları) gibi diğer giderler de artışlar görülmüştür (Foote,

2020). Amerika Birleşik Devletleri'nde Kaliforniya Senatosu ve Meclisi, pandemi sonrası mali sıkıntıları azaltmak için 2021-2022 mali yılı için eyaletin halk kütüphanelerine yönelik çok büyük bütçe arttımına giderek tarihinde Kaliforniya Kütüphaneleri'ne yapılan en büyük yatırımı gerçekleştirmiştir. Toplamda 500 milyon doların üzerinde olan kaynak arttırımında Kaliforniya Eyalet Kütüphanesi'ne tek seferlik 439 milyon dolarlık bir artış yapılmıştır. Bu bütçe özellikle kaynak yenileme ve altyapı modernizasyon için verilmiştir. Hızlı internet için geniş bant bağlantı projelerine yönelik 41 milyon dolar, kütüphane bilgi okuryazarlığı programları ve ikinci dil (ESL) programları için 15 milyon dolar, erken öğrenme ve okul sonrası programlar için hibe sağlamak için 5 milyon dolar ve gezici kütüphane araçlarına destek için 3 milyon dolar ayırmıştır (Peet, 2021).

Library Journal'ın Baker & Taylor ve The Library Corporation (TLC) sponsorluğunda gerçekleştirdiği 2022 Bütçe ve Finans Anketi'ne yanıt veren 257 kütüphanenin anket sonuçları pandemi döneminde kütüphane bütçelerinin genel olarak 2021'e göre %6.1 arttığını göstermektir. Bu artışın toplam işletme bütçesi olan 7.953.400 dolardan 8.441.800 dolara yükseldiği görülmektedir. Bu artış 2013-2014 anketinde görülen %4.3'lük işletme bütçesi artışından bu yana görülen en büyük yıllık artış olduğu ifade edilmiştir. Malzemelere yapılan harcamalar %5.1 artarken, personel harcamaları ise %6.4 artmıştır. Son 10 yıl ile karşılaştırıldığında geçmiş yıllarda bu oran sabit iken pandemi sürecinin etkisi ile malzeme artışları için son 10 yılın ortalaması %2.6 olmuştur. Benzer şekilde personel harcamaları için son 10 yılda yıllık %4.1 artış yaşanmıştır (Peet, 2022).

Yıl	Yayın Alımları Toplam Harcama	Basılı Yayın Alımları ve Yapımları	El Yazması Alımları ve Yapımları	Elektronik Ortamda Yayın Alımları ve Yapımları	Görüntülü Yayın Alımları ve Yapımları	Diğer Yayın Alımları ve Yapımları
2010	55.030.000	17.638.000		23.015.000	8.148.000	6.229.000
2011	65.979.000	17.328.000	15.000	31.704.000	9.098.000	7.834.000
2012	74.941.000	16.635.000	764.000	38.817.000	9.653.000	9.072.000
2013	91.061.000	17.378.000	587.000	52.196.000	6.537.000	14.363.000
2014	108.975.000	22.242.000	2.088.000	64.233.000	7.608.000	12.804.000
2015	130.017.000	22.953.000	1.297.000	78.714.000	10.243.000	16.810.000
2016	133.372.000	17.750.000	1.099.000	88.219.000	10.817.000	15.487.000
2017	153.221.000	18.161.000	824.000	114.119.000	4.912.000	15.205.000
2018	271.184.000	27.943.000	2.831.000	206.606.000	6.923.000	26.881.000
2019	259.081.000	25.111.000	2.260.000	209.489.000	5.582.000	16.639.000
2020	285.460.000	15.175.000	2.032.000	244.827.000	4.245.000	19.181.000
2021	446.301.000	28.357.000	1.556.000	389.599.000	1.233.000	25.556.000
2022	1.209.146.000	452.402.000	392.000	714.254.000	3.498.000	38.600.000

Şekil 1. Özel Bütçeli Kurumlar Yayın Alımları ve Yapımları Harcama Tablosu 2010-2022 (Şentürk, 2023)

Pandemide kapanmanın getirmiş olduğu ekonomik zorluklar kütüphaneleri, kütüphane bütçelerinde dövize endeksli ödemeler kütüphane bütçeleri zorlamış, dalgalı kur ekonomik açıdan kütüphane bütçelerinin küçülmesine sebep olmuştur. Türkiye'de kütüphaneler her yıl belli oranda elektronik kaynak alımlarına ayırdıkları bütçeleri ekonominin değişen etkisi ve artan vergi ödemeleri ile yaklaşık %40 oranında bütçelerini kaybetmişlerdir. Söz konusu ekonomik etki günümüzde hala devam etmektedir. Tüm bu beklenmedik değişimlere rağmen elektronik dünyanın değişen yeni paradigmaları, kütüphaneleri stratejik olarak başarıya götürebilmesi için değişime adaptasyonu, görev ve sorumluluklarını, girişimci ve yenilikçi süreçlerle daha karmaşık ve yapısal bir süreci yönetmeyi zorunlu kılmakta bunun yanında birçok tehdidi ve fırsatı kütüphanelere sunmaktadır. Bütçe yönetiminde, dövize endeksli ödemeler, yeni nesil açık erişim anlaşmalar, sabit kur uygulamaları kütüphanelerde sağlama yaklaşımları olmuştur. Bu koşullara rağmen sürdürülebilirlik açısından bütçe yönetiminde kütüphanelerin en uygun fiyatla, en fazla bilgi kaynağına erişimlerini sağlamak, lisanslama koşullarını belirleyerek bu ürünlere yapılan yatırımı ve harcamayı paylaşmak, kullanıcıya en üst düzeyde erişimlerini gerçekleştirmek, eğitim ve araştırmaya kütüphanelerin desteğini arttırmak için ortak çalışmalar yapmak, elektronik kaynakların sağlanması sürecinde kaynakların etkin kullanımı ve tasarruf faktörünü baz alarak uzun vadede verimlilik kriterleri gerçekleştirilmelidir.

Pandemi sonrasında taleplerin azalması ve üretimin düşmesi nedeni ile ekonominin tüm dünyada ve ülkemiz üzerinde yaratmış olduğu etkiler hala günümüzde devam etmektedir. Ayrıca yaşanılan doğal afetler ki yakın zamanda ülkemizde gerçekleşen ve 11 ilimizi etkileyen 6 Şubat Kahramanmaraş Depremi'nde birçok kütüphane hasar görmüş, can kayıpları yaşanmıştır. Depremlerin diğer afet türlerine göre fiziksel ve beşerî sermayeyi çok daha fazla etkilediği görülmekte ve ekonomik maliyetler tüm ülke ekonomisini etkilemektedir (Akar, 2013). Yaşanan bu afetler nedeni ile yakın zaman aralığı bile değerlendirildiğinde kütüphaneler için zorunlu beklenmeyen farklı harcama kalemlerinin ortaya çıktığı ve kütüphane bütçelerinde zorunlu artışlar yaşandığı çok rahat ifade edilebilir.

2.3 Bütçeleme Tipleri

Bütçe hazırlama ve uygulama süreçleri, sadece kısa vadeli ekonomik hedeflere değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilir kalkınma hedeflerine de odaklanmalı, mevcut ekonomik istikrarı korumakla kalmayıp, aynı zamanda ülkenin uzun vadeli kalkınma planları ve politikalarını desteklemesi de sağlanmalıdır. Kurumlar tarafından devletin politika, hedef ve öncelikleri idarelerin stratejik planlarıyla ve performans ölçütleriyle uyumlu bir şekilde bütçeye entegre etmelidir. Bütçede yapılan fayda-maliyet analizleri ile desteklenerek bütçenin

daha geniş ekonomik ve sosyal hedeflere hizmet etmesini sağlanmalı, sürdürülebilir bir kalkınmanın teşvik edilmesine katkıda bulunmayı amaçlamalıdır (Sağlık Bilimleri Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2023).

Bütçe yönetimi işlemleri sırasında nereden başlanması gerekliliğini bilmek ve sürecin takibini sürdürülebilir olması önemli bir aşamadır. Bu işlemler, uzun vadeli bir çalışma süreci etkileyeceği için iş süreçlerinin yönetilme aşamasının da bu titizlikle yapılması gerekmektedir. Ortaya çıkan raporlar doğrultusunda personellerin ve kütüphanenin uzun vadeli uygulama aşamalarında verilecek kararları etkileme ihtimali, çalışmalarda nitelikli personellerin bulunmasında önemli bir yer edinmektedir (Gün ve Gürel, 2023). Kamu kurumları, toplumun gereksinimlerini karşılamak ve/veya ekonomik yaşamı etkilemek üzere belirli kurallara göre harcamalar yaparlar. Bütçeler değişik formatta finansal politikalar için kullanılırlar. Bütçe uygulamalarına göre kütüphanelerin gündelik işlerinin finansal planı detaylı bir şekilde cari bütçe içinde yer edinirken, uzun vadeli mali kaynak politikalarına yönelik ayrı yatırım bütçesi istenebilir. Bütçenin etkili bir araç olarak kullanılabilmesi için harcamaların kategorilere ayrılması bütçe yönetimi kolaylaştıran bir unsurdur. Yükseköğretim Kurumları çerçevesinde ele alırsak yükseköğretim giderlerinin büyük bir kısmını cari harcamalar oluştururken giderlerin diğer kısmını da yatırım harcamaları oluşturmaktadır (Tosun Çam, 2013).

Ülkemizde, bütçe hakkının kullanılmasından sorumlu olan Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM), millet adına bütçe ile ilgili kararları alır. TBMM, bütçe kanununu kabul ederek yürütme organına harcama yapma ve gelir toplama yetkisini devreder. Yürütme organı da bu yetki çerçevesinde bütçeyi uygular. Bu yetkinin kullanımı, bütçe kanununun uygulama sonuçlarını gösteren kesin hesap kanunu ile denetlenir ve bu denetim süreci, bütçe hakkının bir parçasıdır. Kurumlar yapılan denetimlerle, kurumlara tahsis edilen bütçe ödeneklerinin verimli, etkili, hukuka uygun ve bütçe ile öngörülen sınırlar dahilinde kullanılıp kullanılmadığını, sunulan hizmetlerin en etkili şekilde sunulup sunulmadığını değerlendirerek sonuçlarını sunar ve kamuoyuna açıklar (Eroğlu, 2023).

1050 sayılı Kanuna göre bütçe türleri; Genel Bütçe, Katma Bütçe, Özel Bütçe ve bunlara bağlı Döner Sermaye Bütçesi, şeklinde düzenlenmiş ve söz konusu Kanunda öngörülmemiş olmasına rağmen uygulamada fon bütçeleri de tesis edilmiştir. 5018 sayılı Kanuna göre, Genel Yönetim kapsamındaki idarelerin bütçeleri; Merkezî Yönetim Bütçesi, Sosyal Güvenlik Kurumları Bütçeleri ve Mahallî İdareler Bütçeleri olarak hazırlanır ve uygulanır. Kamu idarelerince bunlar dışında herhangi bir ad altında bütçe oluşturulamaz (Arslan, 2019).

2.3.1 Cari Bütçe

Cari bütçe, belli bir zaman dilimi (genel olarak mali yıl) içinde sunulması planlanan hizmetlerin yapılması için istenilen genel amaçlı bir bütçedir. Cari bütçe, kütüphanelerin ve hizmetlerinin sürdürülebilirliğini sağladığından, önemli bütçeleme dokümanıdır ve diğer devlet kurumlarının yasal yükümlülüklerine de bağlıdır. Cari bütçe kurumun önceliklerini, idareci politikalarını ve bütçe yönetimini yansıttığından, kütüphanenin hedefleri ve sundukları hizmetler hakkında birçok bilgiyi içinde barındırır (Daubert ve Yalvaç, 2000).

Cari giderler, kütüphane çalışanları için yapılan ödemeler, bütçe kanunu ile belirlenmiş olan asgari değeri aşmayan ve normal ömrü bir yıla kadar olan mal ve hizmet alımları ve faiz giderleridir (Maliye Bakanlığı, 2016). Bütçe harcamalarının nitelikleri ve etkileri farklı olduğundan bütçenin etkin bir mali araç olarak kullanılabilmesi için harcamaların temel kriterlere göre sınıflandırılması gerekmektedir. Cari giderler farklı başlık altında farklı kodlarla belirlenmişlerdir. Bu ekonomik kodlar:

- 01-Personel Giderleri,
- 02-Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri,
- 03-Mal ve Hizmet Alım Giderleri (Hatay, 2016).

2.3.2 Yatırım Bütçesi

Yatırım bütçesi, arazi, bina ve ekipman gibi uzun vadeli mallarla ilgili bütçenin planıdır. Bu bütçeler genel olarak dört ile altı ay arası bir zaman dilimini kapsamakla beraber belli bir zaman aralığında tekrar gözden geçirilmektedir. Temel hedefi öncelikleri belirlemek ve güncel bütçe ile finanse edilemeyecek amaç ve hedeflerin başarıya ulaşmasına sağlamak için yöntemleri belirlediğinden, yatırım bütçesi kütüphanelerin uzun vadeli planları arasında oldukça önemli bir yer edinmektedir. Örnek olarak kütüphanelerin uzun vadede genişleme veya ek bina yapma projesi için yatırım bütçesinin önemi oldukça büyüktür. Bu tarz yatırımların bütçeleri bu harcama kaleminden karşılanacağı için olası riskler analiz edilerek, yatırım bütçesinin oluşturulması hayati öneme sahip olacağını söylemek mümkündür. Bu kalemin yatırım değeri olarak sınıflandırılması, o kalemin satın alınma yöntemine göre değil, değerine ve kullanım süresine göre belirlenir. Devlet üniversite kütüphaneleri genelinde ele alırsak yatırım bütçesi tertipleri ve giderleri için aşağıdaki kodlar kullanılmaktadır. Bu ekonomi kodları:

- 03.2 - Tüketime Yönelik Mal ve Malzeme Alımları

  - Basım İşi ödemeleri, Kitap ve Dergi Cilt İşi ya da Sarf Malzemesi Alımı (Örneğin: RFID etiket, kitap güvenlik bantı, sınıflama ve barkod etiketi ve koruyucu bantları)

- 03.3- Yolluk

- 03.5- Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım ve Onarım Giderleri

  - ILL Kargo Giderleri

- 03.7-03.8 Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım ve Onarım Giderleri

  -Telif Ödemesi Gideri, DOI Numarası Alımı

- 06.1 - Mamul Mal Alımları

  - Elektronik ve Basılı Yayın Alımı

- 06.1.6.02 El Yazması Alımları ve Yapımları

- 06.1.6.03 Elektronik Ortamda Yayın Alımları ve Yapımları

- 06.1.6.90 Diğer Yayın Alımları ve Yapımları

Her mali yıl için Merkezi Bütçe Kanunu ile kurumlara gelen bütçe, birimlere göre ödenek olarak tahsis edilir. Bütçe tertiplerine göre ilgili ödeneklerin birimler düzeyinde bütçe gerçekleştirmeleri ve harcama verileri yetkili birim tarafından takip edilir. İyi bir bütçe yönetimi tahsis edilen bütçenin uygulama açısından en üst düzeyde kullanılmasını gerektirir. Doğru bir bütçe yönetimi için kurumun hedefleri, kütüphanelerin politika ve performans hedeflerine uygun olarak hazırlanması, uygulanması, etkili, ekonomik ve en etkin bir biçimde mali yönetim ve kontrol sürecinin izlenmesi önemlidir.

3. Kütüphanelerde Koleksiyon Geliştirme

Geçmişten günümüze kütüphaneler, hizmet sundukları kullanıcıların ihtiyaç duyduğu bilgiye erişim konusunda birer araştırma merkezi olarak görev yapmaktadır. Bu bağlamda kütüphanelerin kullanıcıların bilgi ihtiyaçlarını karşılama yönünde çok yönlü koleksiyon geliştirme politikaları oluşturması beklenmektedir. Koleksiyon geliştirme politikaları ulusal ve yerel beklentilerin yanı sıra çeşitli seviyelerde kullanıcı analizlerine dayanarak da oluşturulur. Gelişen teknoloji ve değişen sosyo-ekonomik şartlar ile beraber kullanıcıların bilgi gereksinimleri ve bilgi arama davranışları da değişmiştir. Dolayısı ile kütüphaneler gerek toplumsal değişimler ve yenilikler gerekse de kullanıcı beklentilerini ve kütüphane hizmet çeşitliliğini yakından takip etmelidir. Bu bağlamda kütüphaneler elde edilecek veriler ışığında kaynakların

sağlanması, ayıklanması ve hizmetlerin gelişimi için yeni politikaların oluşumunu sağlayabilecektir (Cengiz, 2017). Koleksiyon geliştirme, kütüphanelerin amaçları, gereksinimleri, mali kaynakları göz önünde bulundurularak bilgi kaynaklarını seçme, sağlama, ayıklama, değerlendirme ve koruma süreçlerine ilişkin planlama, karar verme ve kontrol etme sürecidir (Üstün, 2017). Koleksiyon geliştirme, bütçe gibi derme de kütüphanelerin merkezi konumundadır. Koleksiyon geliştirme süreci bütçe analiz sürecini de kapsadığından koleksiyon geliştirme süreci ile ilgilenen kütüphane personelinin bütçe yönetim süreçlerine hâkim olması doğru derme geliştirme politikalarının oluşmasına katkıda bulunur. Kullanıcının bilgi ihtiyaçları için dermenin oluşturulması, erişimin sağlanması ve hizmetin sürdürülmesi en temel işlevdir (Arus, 2018). Bu işlevlerin gerçekleştirilmesinde derme yönetimi kütüphane standartlarını karşılamanın yanında önceden belirlenmiş kaynakları karşılamaya yönelik bilginin ve bilgi kaynağının yönetimi sürecini tanımlar. Derme geliştirme kütüphanelerin potansiyel ve mevcut kullanıcılarının ihtiyaçlarını karşılayabilecek sağlamanın yanında uzun vadeli politikalar oluşturma ve devam ettirebilme sürecidir (Demirtel, 2019). Dolayısı ile koleksiyon geliştirme, kütüphane ve bilgi uygulayıcılarının çeşitli hizmetlerini kullanıcılarına etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmelerine imkân tanıyacak bilgi materyallerinin seçimi ve alınmasında yetkinlik isteyen bir çalışma alanıdır (Süzer, 2022).

3.1 Kütüphanelerin Koleksiyon Yönetimi ve Koleksiyon Geliştirme Yöntemleri

Kütüphanelerde koleksiyon yönetimi ve geliştirme kriterleri temel unsurlarının başında gelmektedir. Bu unsurlar kütüphanelerin faaliyetlerine, amaçlarına erişim konusunda önemli bir yer edinmektedir. Kullanıcıların mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak ve kullacının talepleri ile uyumlu bilgi materyallerini sağlamak koleksiyon geliştirme gerekliliğini ortaya çıkmaktadır (Arus, 2018). Koleksiyon geliştirme, farkı türlerde ki kütüphanelerde uygulanan evrensel bir yöntem olarak incelendiğinde;

- Hizmet verilen bölgenin niceliği artıkça kullanıcıların bilgi ihtiyacındaki çeşitlilik ve farklılık da artacaktır,
- Bireysel bilgi ihtiyaçları çeşitlilik gösterdikçe diğer kütüphane türleri ile iş birliği faaliyetlerine duyulan ihtiyaç da artacaktır,
- Tüm kullanıcıların bilgi ihtiyaçlarını karşılamak mümkün değildir (Demirtel, 2019).

Zaman içinde teknolojideki gelişmelerle yaşanan dönüşüm kütüphane nezdinde bilgi kaynaklarının formatlarında ve kullanıcı isteklerinde önemli değişimleri ortaya çıkarması ile

kütüphanecilerin araştırma, çalışma ve sosyal yaşam merkezi konumuna gelmek için kullanıcı istekleri ve gereksinimleri arasında bağlantı kurmalı ve de kullanıcılarla sürekli iletişim halinde olmalıdır. Bu iletişimlerle yeni gereksinimler ortaya çıkar ve uzun vadede koleksiyonların daha toplumsal etki yaratması sağlanabilir. Koleksiyonların geliştirmede sürecinde inovasyon için gerekli nitelikli eğitim, teknoloji, araçlar ve diğer kaynaklardan mutlaka yararlanılmalı değişime uyum sağlanmalıdır. Örneğin basılı yayınevi katalogları, 1990'lardan 2000'li yıllara kadar olan sağlama işlemlerinde çok tercih edilirken günümüzde basılı katalog çıkaran yayıncı ve firma yok denecek kadar azdır. Bilgi kaynağı talepleri çevirimiçi olarak kütüphane otomasyon sistemleri ya da e-posta üzerinden kütüphaneye ulaşırken, yine sağlama işlemleri, yayın alım talepleri, yayın sipariş takip ve bilgilendirme işlemleri elektronik ortam üzerinden, kütüphaneci, yayıncı, tedarikçi firmalara ve kullanıcıya ulaştırılmaktadır (Arus, 2018).

Kütüphane türü ne olursa olsun uygulanmakta olan koleksiyon geliştirme yönetim sürecine ilişkin tüm politikanın ayrıntılı bir koleksiyon geliştirme olarak yani uzun vadeli hedefler gözetilerek yazılı bir programa dönüştürülmesi gerekmektedir. Kütüphane türlerine göre koleksiyon geliştirme politikaları, gözettikleri temel amaç ve işlevlere göre farklı özellikler gösterir. Koleksiyon yönetim politikası, satın alma, bağış ve değişim olarak uygulanan geleneksel yöntemlerin yanı sıra teknolojik gelişmelere bağlı olarak elektronik koleksiyonların erişimine olanak sağlayan abonelik, kiralama, kaynak paylaşımı veya diğer iş birliği yöntemleri ile belirlenmelidir (Koçak, 2019). Koleksiyon, araştırma faaliyetlerini destekleyecek yeterlilikte kapsayıcı olmalıdır. Bu anlamda sadece kaynak sağlama yeterli olmayacak, uzun vadeli hedef ve programlarla kaynak geliştirme sürecini yönetmek önem teşkil etmektedir (Demirtel, 2019).

4. Yatırım Geri Dönüşü-Return on Investment (ROI)

Kütüphaneler, kurumun misyonlarını yerine getirebilmek için büyük bütçeler ayırmaktadır ve kullanıcılara kaliteli hizmet sunarak daha iyi getiriler elde etmek amacıyla da kütüphanelere çeşitli kaynaklar sağlamaktadır. Amerika ve Avrupa'da özellikle halk kütüphaneleri, kütüphane hizmetleri açısından planlayacakları kültürel faaliyetler için kamu kaynaklarının büyük bir bölümünü alır ve bu nedenle yetkili ve denetleyen kurumlara kütüphane olarak nasıl fayda sağladıklarını kanıtlamak zorundadır. Akademik kütüphaneler, okul kütüphaneleri, araştırma kütüphaneleri ve diğer kütüphane türlerinde de benzer talepler söz konusudur (Aabø, 2009).

Yıllardır kütüphaneciler, bütçenin dağıtımına ilişkin yatırımlarını ölçen metrikleri toplamakta ve değerlendirmeler yapmaktadır. Bu değerlendirme toplumun bilgi, sosyal ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak, kullanıcıların hangi kaynakları kullandığını ve kurumun verimliliğini

göstermek amacıyla yapılmaktadır (Hernon ve ark., 2014). Kütüphanelerin kaynaklarının değerlendirilmesi için önemli bir değerlendirme ölçütü olan Yatırımın Geri Dönüşü (ROI) kavramı ticari alanda kullanılan finansal bir kavramdır. Kütüphane bütçesini finansal olarak analiz ederek sonuçları değerlendirmek ve çalışmalarının etkilerini anlamak amacıyla kütüphanelerde ROI'yi hesaplamaktadır. ROI, genel olarak finansal geliri, bütçeyi maliyete bölmek suretiyle hesaplanmaktadır. Bu hesaplama işlemi, kütüphane hizmetlerinin etkinliği ve ekonomik değeri hakkında önemli bilgiler sunmaktadır (Pandey ve Kumar, 2022). ROI, özellikle kütüphanenin, kütüphane kullanıcılarının, finansal açısından maliyetleri (yatırım) ve sonuçlarını (yatırımın geri dönüşü) hesaplamak için kullanılmaktadır.

Yatırım Geri Dönüşü Genel Formülü

ROI = (Toplam Fayda - Toplam Maliyet) / Toplam Maliyet x 100

Maliyetler genellikle bir mal veya kaynağa harcanan para birimi olarak ifade edilir. Bir hizmeti sunmak veya erişmek için kaynağı sağlama ve kullanma süresini içerir. Yatırım geri dönüşü, çıktılar (örneğin artan sayısı gibi bir hizmetin veya kaynak), kullanım (hizmetin veya kaynakların nasıl kullanıldığı) veya sonuçları (zaman tasarrufu gibi dolaylı çıktılar veya kullanım sonuçları) olabilir. Kütüphane koleksiyonuna, kullanıcıya ve kütüphane hizmetlerine yatırım yapmak, detaylı analizleri ve sağlam bir kararlılığı gerektirir. Yatırım risklerinin değerlendirilmesi ve yatırım geri dönüşü çalışmalarının yapılması bütçe yönetimi açısından değerlendirildiğinde kütüphaneler için zorunluluktur (Armağan, 2005).

Kütüphanelerin sahip oldukları bilgi kaynaklarının değerlendirilmesinde kullanım ile ilgili güvenilir istatistiksel veriler (COUNTER, SUSHI, Athens, Shibboleth, Proxy, ERM Sistemleri üzerinden) sağlayarak bu verilerin analizinin büyük önemi vardır. Kütüphanenin karar verme yetkilileri bu verileri elde etmek ve sahip olduğu ya da kullandığı kaynağın maliyet unsurunu değerlendirerek ölçümlemek ister. Bu değerlendirme ölçütleri daha teknik bir ifade ile çeşitli metrikleri içerir. Örneğin elektronik veri tabanı değerlendirme sürecinde, kullanım istatistikleri ve birim başına düşen maliyet hesaplamaları bir göstergedir ama sonuç değildir, sonuç ise ilgili kurumun yapacağı bibliyometrik analiz yöntemleri ile ölçülmüş uluslararası bilimsel yayın üretimi ve performans değerleridir (Güneş, 2021). Ödenen paranın karşılığını alma ve kütüphane harcamalarını yönetme açısından kullanım istatistikleri harcamaların farklı konulardaki harcama ve kullanımı dengesini ifade eden göstergelerdir. Özellikle karar verme sürecinde şu sorular sorulmalıdır:

- Kaynak ne kadar kullanılmıştır? (12 aylık toplam kullanım, görüntüleme, indirme, tarama maliyeti, farklı konulardaki harcama ve kullanımı dengesi)
- İstek başına ortalama maliyet nedir?
- Kaynak türüne göre belirli bir zaman aralığında ne kadar istek yapıldı?
- Zaman içinde kullanımda ne kadar artış oldu?
- Tek tek başlıklara abone olmak yerine bir anlaşmaya(veri tabanına) abone olmaya değer mi?
- Kullanılmayan kaynaklar var mı?
- Ortalama maliyet, toplam maliyet ve kullanım biçimlerine göre diğer bilgi kaynakları karşılaştırıldığında durumu nasıldır?
- Maliyet açısından kütüphane kendini aynı tür ve büyüklükteki kütüphanelerle karşılaştırıyor mu?
- Elektronik kaynakların kullanımında ulusal olarak hangi eğilimler ortaya çıkıyor? (Conyers, 2006).

Bilgi kaynaklarının maliyet verimlilik analizlerini yapmak kolay değildir çünkü hizmet içerikleri ve maliyetleri farklılık göstereceğinden birçok farklı yöntem ve teknikler kullanılmaktadır. Türkiye'de kütüphanecilerin veri tabanı hesaplamaları ile ilgili uygulamalardaki yaklaşımlar değerlendirildiğinde Tablo.1'de olduğu gibi bu maliyetler için kullanılan standart formül:

Ortalama Maliyet= Fiyat/12 ay * kullanılan ay sayısı/ indirilen makale sayısı

Tablo 1. Bir Makale Veri Tabanı İçin Ortalama Maliyetin Hesaplanması

Veri Tabanı Fiyatı = $14.000	**1.ay**	**2.ay**	**3.ay**	**4.ay**	**5.ay**	**6.ay**	**7.ay**	**8.ay**	**9.ay**	**10.ay**	**11.ay**	**12.ay**	**Toplam**	**Ortalama Makale Maliyeti $**
Tam Metin İndirilen Makale Sayısı	**500**	**550**	**650**	**825**	**900**	**875**	**600**	**574**	**330**	**580**	**673**	**792**	**7489**	**1.78**

$:Dolar

olarak elektronik kaynakların maliyet kullanım istatistikleri toplamının maliyete bölünmesine göre formülize edilerek makale için birim maliyet hesaplanır. Elde edilen ortalama makale maliyeti kütüphane yönetimine bilgi kaynağına harcamış olduğu ekonomik değeri ifade eder. Bu değer bütçenin ne kadar doğru kullanıldığı ya da abone olunan veri tabanına bir sonraki yıl için karar verme sürecine yön verir. Kaba ve arkadaşlarının yayınlamış olduğu bir bilimsel çalışmada farklı hesaplama formülleri de önerilmektedir. Örneğin halk kütüphaneleri hizmetleri için ROI hesaplanırken genel parametreler: Kütüphane hizmetleri, kullanıcı sayısı, ekonomik maliyet, fayda büyüklüğü, bütçenin yeniden dağılımı

ROI (Kütüphane Hizmetlerinin Değeri) = Hizmetin Verilişi Sayısı / Verilen Hizmetin Ortalama Fiyatı

olarak formulize edilir. Akademik kütüphanelerde veritabanları için ROI hesaplanırken genel parametreler çevirimiçi veri tabanı abonelik maliyeti, tam metin indirme, her bir veri tabanı için görüntüleme başına ödeme maliyeti, indirilen kaynağın toplam satın alma maliyeti alınarak kütüphane hizmet ve maliyet değeri olarak hesaplanmaktır (Kaba ve ark., 2023). Bu hesaplamalar için standart hesaplama yöntemlerinin uygulanması, kütüphanecilere karar verme sürecinde bütçe denetimi, planlama ve bütçelerin gerekçelendirilmesi açısından yarar sağlamaktadır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Bütçe, kütüphanelerin dünyaya açılma şekillerini ve genel olarak ekonomik verimliliğini etkilemektedir. Bütçe yönetimi açısından kütüphaneler sundukları hizmetlerin maliyetlerini ayrıntılı bir şekilde incelemeli ve gerçekleştirecekleri maliyet çalışmalarının sonuçlarını stratejik kararlarını şekillendirmek için kullanmalıdır. Maliyet etkinlik çalışmaları, kütüphanelerin sınırlı kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanabilmelerini ve kullanıcılarına daha iyi hizmet sunabilmelerini sağlamak için gereklidir. Maliyet analizleri, koleksiyon geliştirme, kaynak yönetimi, aboneliklerin devam ettirilmesi veya sonlandırılması gibi kütüphane faaliyetlerinin stratejik planlamasına da katkı sağlar. Bilgi ve belge yönetimi alanında yeni veri analizi platformlarının ve uygulamalarının yaygınlaşması, özellikle veri toplama araçlarının gelişmesi, kütüphane yönetiminin ve personelinin bütçe yönetimini kolaylaştıran faktörlerdir. Yaşanan ya da yaşanacak olan olası bütçesel zorluklara rağmen, kütüphanelerin amacına ulaşmasında en fazla etkilenecek kesim yine kullanıcıları olacaktır. Kütüphaneler, bilgiye eşit erişimi sağlama, eğitim, kültür, bilim, teknoloji, araştırma ve kalkınmaya katkıda bulunma misyonlarına sahiptir. Bu nedenle, kullanıcı ihtiyaçlarını kısıtlamadan hizmetlerini sürdürebilmek için sürekli gelişen ve büyüyen yapılarını korumalıdır. Kütüphaneler, bütçe sürecini

bir yılı kapsayan bir döngü olarak ele aldığından, gelecek dönemde sunacakları hizmetleri göz önünde bulundurarak bütçe planlaması yapmalıdır. Bütçe planlaması sürecinde olası riskler titizlikle analiz edilmeli ve bütçe, bu riskleri en aza indirmek hedef edinilmelidir. Bu bütçe politikası, kütüphanenin kullanıcılarına kesintisiz hizmet sunmasını ve bilgi kayıplarının önüne geçilmesine katkı sağlayacaktır.

Bir kütüphane koleksiyonu farklı türde bilgi kaynaklarının bir araya gelmesi ile oluşur. Her bilgi kaynağı türünün koleksiyon içerisinde kendi önemi ve değeri vardır. Kütüphanenin kapsamlı, dengeli ve güncel içerikli koleksiyonları, kullanıcıların bilgi ihtiyaçlarını karşılayarak kütüphanenin hizmet içeriği üretmesini sağlar. Koleksiyonları ile birlikte sürekli nicelik olarak büyüyen yapılar olarak kütüphanelerde artan bilgi kaynağı ihtiyacını sağlamada bütçesel sorunlarla her zaman karşılaşılmaktadır. Bütçe sorunları ile karşılaşılmasının temel nedeni kütüphane koleksiyonundaki nitelik ve nicelik olarak artan büyüme karşın sahip olunan bütçe kaynağının yetersiz olmasıdır. Koleksiyondaki büyüme sadece bütçe açısından değerlendirilmemelidir. Koleksiyon ile birlikte bina, personel gibi diğer kütüphane bileşenleri de değişim göstermektedir. Bilgi kaynağına erişimin değişmesi, kütüphanelerde bilgiyi kullanıcılara ulaştırmasındaki teknolojilerin de paralel olarak değişmesi gerek yeni malzeme harcamalarının oluşması, gerekse artan elektronik kaynak çeşitliği birçok kütüphanenin bütçe harcamalarının değişmesine, yeni bina ve personel ihtiyacının artmasını da getirir. Kütüphane materyallerinin geliştirilmesinin yanında kullanıcılara ulaştırması konusunda da gereken teknoloji ve altyapı hizmetlerinin geliştirilmesi de gerekmektedir.

Bütçe yönetimi açısından değerlendirdiğimizde; Koleksiyon geliştirme, kütüphane hizmetlerinin temelini oluşturur. Koleksiyon geliştirme süreci, kullanıcıların eğitim, öğretim, araştırma ve bilgi ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kaynakların seçilmesini, sağlanmasını, düzenlenmesini, değerlendirilmesini, korunmasını ve erişilebilir kılınmasını kapsar. Kütüphanenin etkinliği ve mali verimliliği, kütüphane materyallerinin doğru seçimine bağlıdır. Koleksiyon geliştirme için farklı teknik ve prosedürleri belirlemeden önce, sağlanacak kaynak türünü ve bu amaç için ayrılan bütçe miktarını belirlemek gereklidir. Harcanan bütçenin karşılığının alınabilmesi için bir plana dayandırılmalıdır çünkü koleksiyon geliştirme için ayrılan bütçe her zaman sınırlıdır. Koleksiyon geliştirme kütüphanecisi ve diğer kütüphane personeli, kullanıcıların ihtiyaçlarını inceleyerek ve kütüphanenin hedeflerini göz önünde bulundurarak gereken veya ihtiyaç duyulacak bilgi kaynaklarını koleksiyona seçer. Kütüphane materyalinin seçimi, iş süreçlerinden dolayı detaylı bir planlama ile farklı konularda ve formatlarda yayınlanmış güncel kaynak duyurularını, incelemeleri ve yayıncı kataloglarını takip etmeyi, yayıncıları ve tedarikçi firmaları seçmeyi, döviz kuru ve yasal mevzuat gibi birçok konuda

bilgi sahibi olmayı zorunlu kılar. Uygun bütçenin doğru konu alanlarına ayrılması, kütüphanenin yapısı ve hedefleri, bilgi materyalinin üretimi ve dağıtımı kütüphanelerin izlediği politika ve prosedürlerdir. Koleksiyon geliştirme politikası, kütüphanenin odak noktasını, kullanıcı kitlesini ve hizmet verdiği kurumun mali kaynaklarını kapsar. Koleksiyon geliştirme politikaları, koleksiyonun kapsamı hakkında bilgi vererek, kullanıcılar ve diğer kütüphaneler için kütüphane kaynaklarının erişimini sağlayan bir işlev görür. Devlet kurumlarında bütçe rakamları belirliyken özel bir kurumun bütçesi kütüphanenin yöneticisine veya kurumun üst yöneticisinin inisiyatifine bağlı olduğu unutulmamalıdır. Sağlama sürecinde koleksiyonun güçlü ve zayıf yönlerinin bir göstergesi olarak, kaynak paylaşımı ve iş birliği kaynağı sağlamada önem kazanır.

Kaynakça / References

Aabø, S. (2009). Libraries and return on investment (ROI): A meta-analysis. *New Library World*, *110*(7/8), 311-324. https://doi.org/10.1108/03074800910975142/full/xml

Afzali, M. (2003). *Elektronik bilgi kaynaklarının üniversite kütüphanelerine ekonomik etkisi: İran Temel Bilimler İleri Araştırmalar Enstitüsü örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akar, S. (2013). Doğal afetlerin kamu maliyesine ve makro ekonomiye etkileri: Türkiye değerlendirmesi. *Journal of Management and Economics Research*, *11*(21), 185-206. https://doi.org/10.11611/jmer197

Akkaya, M. A. (2013). Türkiye'de yeni bin yılda kurulan devlet üniversitelerinin kütüphaneleri hakkında niceliksel bir değerlendirme. *Türk Kütüphaneciliği*, *27*(4), 601-618. http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/943

ANKOS. (2023). *COVID-19 pandemi sonrası üniversite kütüphanelerinin yeniden hizmete açılması rehberi*. https://ankos.org.tr/tr/haberler/covid-19-sonrasi-turkiyede-universite-kutuphaneleri-acilis-rehberi-yayinlandi/

Armağan, A. Ş. (2005). *Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arslan, A. (2019). *5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu ile kamu harcama sisteminde yapılan düzenlemeler*. https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/ahmeta.pdf

Arus, O. (2018). Değişen koleksiyonlar değişen kullanıcılar. *Türk Kütüphaneciliği*, *32*(4), 328-333. http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/2972

Cengiz, E. (2017). *Halk kütüphanelerinde derme geliştirme politikaları: Türkiye'de halk kütüphaneleri üzerine bir değerlendirme*. (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Conyers, A. (2006). Kullanım istatistikleri ve online davranış (2). İçinde *E-kaynaklar yönetimi el kitabı - UKSG*. https://ankos.org.tr/wp-content/uploads/2018/10/kullanimistatistiklerionlinedavranis.pdf

Çakır, G. (2022). *Üniversite kütüphanelerinde ödünç kitap ve doküman sağlama (interlending and document supply) hizmetinin analitik bakış açısıyla değerlendirilmesi: Kadir Has Üniversitesi Bilgi Merkezi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, A., & Uçak, N. (1993). Üniversite kütüphaneleri üzerine. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, *10*(2).

Çukadar, S., Gürdal, G., Çelik, S., Kahvecioğlu, K. (2012). Türkiye'de üniversite kütüphaneleri: mevcut durum ve gelecek. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011) Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 2426-2439).Ankara:T.C Yükseköğretim Kurulu.

Daubert, M. J., Mesut Yalvaç, Ç. (2000). Bütçe sürecini anlamak. *Türk Kütüphaneciliği*, *14*(1), 82-105. http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/889

Demirtel, S. Ö. (2019). *Derme geliştirme. derme dersi konu 1*. https://acikders.ankara.edu.tr/course/view.php?id=18

Dilek Kayaoğlu, H. (1999). *Derme oluşturma ve geliştirme: İ.Ü. Merkez Kütüphanesi'nde bütçe yönetimi*. Mavibulut.

Dinç, M. (2014). *Üniversite kütüphanelerine satın alınan işletme ve iktisat alanlarındaki elektronik bilgi kaynaklarının maliyet-fayda analizi*. (Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Duran, Z. C. (2007). *Ekonomi kütüphanelerinde işbirliği: ulusal e-kütüphane model önerisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ercan, M. K., Ban, Ü. (2014). *Değere dayalı işletme finansı; finansal yönetim.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Eroğlu, A. (2023). Yüksek denetim sürecinin güçlendirilmesi: katılımcılık esaslı denetim. *Sayıştay Dergisi*, *128*. https://doi.org/10.52836/sayistay.1225010

Foote, D. (2020). Libraries emerging from COVID-19: budget and funding concerns. *ILA Reporter*, *38*(3), 14-18. https://www.ila.org/publications/ila-reporter/article/139/libraries-emerging-from-covid-19-budget-and-funding-concerns

Gülle, M. T. (1991). Kütüphane bütçe model ve programlarında son gelişmeler. *Türk Kütüphaneciliği*, *5*(1), 27-30. http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/1217

Gün, S., Gürel, A. (2023). İşletmelerde uygulanan yıllık bütçe çalışmalarının raporlanması ve performansının ölçülmesi. *Uluslararası Beşerî ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*. https://doi.org/10.55243/ihssr.1244454

Güneş, G. (2021). Bilgi merkezleri arasında iş birliği ve koordinasyon: konsorsiyum çalışmaları. İçinde Erol Yılmaz & L. Kanık (Ed.), *Bilgi Merkezlerinde Yönetim II* (Sayı 2). Hiperyayın.

Güneş, G., Demirkol, İ. T., Eriş, M. (2017). Kütüphanelerde kaynak yönetimi ile ilgili "23 things". *ÜNAK Akademik Kütüphanelerde Kaynak Yönetimi Sempozyumu, 12-14 Ekim 2017*, 21-28.

Hacettepe Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Stratejik Planı 2022-2027. (2023). https://libraryworkflows.hacettepe.edu.tr/images/1/10/K%C3%BCt%C3%BCphane_Stratejik_Plan%C4%B1_2022-2027.pdf

Hacırüstemoğlu, R. (1999). *Yöneticiler için muhasebe ve finans*. Türkmen Kitabevi.

Hatay, H. (2016). *Araştırma kütüphanelerinde karşılaştırmalı bütçe yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hernon, P., Dugan, R., Matthews, J. R. (2014). *Getting started with evaluation*. American Library Association.

Kaba, A., El Refae, G. A., Eletter, S., Yasmin, T. (2023). Testing a proposed ROI for academic libraries. *Library Hi Tech News*, *40*(4). https://doi.org/10.1108/LHTN-03-2022-0046

Kakırman Yıldız, A. (2011). Türkiye'de üniversite kütüphanesi bütçelerinin değişimi izleme yetkinliği: Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi örneği. *Öneri Dergisi*, *9*(35), 233-242.

Kayan, Y. (1992). Üniversite kütüphanelerinde bütçe ve bütçenin rasyonel kullanımı. *Türk Kütüphaneciliği*, *6*(4), 194-203. http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/1319

Keskinkılıç, E. (2003). Yenileşme dönemi Osmanlı Bütçeleri üzerine genel bir bakış. *OTAM Ankara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi*, ***14*** (14), 319-345 . https://doi.org/10.1501/otam_0000000503

Koçak, B. (2019). *Üniversite yönetiminde planlama süreci*. (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Kurulgan, M., Temizel, F. (2007). Üniversite kütüphanelerinde bütçe dışı finans kaynaklarının kullanımı ve türkiye'deki üniversite kütüphaneleri için alternatif finansman modeli önerisi. *Türk Kütüphaneciliği*, *21*(4).

Maliye Bakanlığı. (2016). *Bütçe kanunu*. 2023 tarihinde T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü: http://www.bumko.gov.tr/TR,926/butce-kanunu-ve- adresinden alındı.

Odabaş, H., Polat, C. (2011). Türkiye'de üniversite kütüphaneleri standartları. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, *45*, 321-346.

Oxford Learners Dictionaries. (2023). https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/budget_1?q=budget

Önal, H. İ. (2005). Okul kütüphanelerinde derme geliştirme: politikalar ve dermelerin betimlenmesi. *Bilgi Dünyası*, *6*(2). https://doi.org/10.15612/bd.2005.435

Pandey, S., Kumar, P. (2022). A theoretical framework on return on investment (ROI) in academic libraries. *Library Hi Tech News*, *39*(3). https://doi.org/10.1108/LHTN-11-2021-0082

Peet, L. (2021). California budget ıncreases library funding. *Library Journal*, *146*(10), 13-13.

Peet, L. (2022). Uncertain times. *Library Journal*, *147*(2), 28-30.

Reitz, J. M. (t.y.). *Online Dictionary for Library and Information Science*. 04 Mayıs 2023 tarihinde https://products.abc-clio.com/ODLIS/odlis_about.aspx erişildi.

Sağlık Bilimleri Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. (2023). 04 Mayıs 2023 tarihinde https://www.sbu.edu.tr/FileFolder/Dosyalar/eb408a43/2022_4/sgdbprogbutnedir-4eec338e.pdf erişildi.

Süzer, R. (2022). Üniversite kütüphaneleri için derme geliştirme konusu ile ilgili bir inceleme. *2. Uluslararası Lisansüstü Çalışmalar Kongresi Bildiri Kitabı*, 32-44.

Şentürk, K. (2023). *Basılı yayın alım harcamaları 2022 yılında bir önceki yıla göre yüzde bin dört yüz doksan beş artmıştır.* 11.04.2023 tarihinde https://ihalekutuphane.com/2023/06/04/basili-yayin-alim-harcamalari-2022-yilinda-yuzde-bin-dort-yuz-doksan-bes-artmistir/ adresinden erişildi.

TDK (Türk Dil Kurumu) Sözlükleri. (2023). https://sozluk.gov.tr/

Tosun Çam, F. (2013). *Üniversitede bütçe yönetimine ilişkin bir çözümleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Üstün, A. (2017). *Bilgi merkezleri: üniversite ve bilimin anahtarı*. Anka Matbaa.

Yeşiltaş, K. (2002). Kütüphanelerde bütçe yönetimi. *ÜNAK / Urla General Conference 10-12 October 2002.*

Yılmaz, M. (2023). Evaluation of the school library regulations provided by the ministry of national education. İçinde *The Context of IFLA School Library Guidelines. School Libraries Along With Their Various Dimensions* (ss. 47-70). İdeal Kültür Yayıncılık.