# એકમ–12 અંદાજપત્ર અને પ્રકારો (BUDGETING AND TYPES)

## : માળખું :


12.0 ઉદ્દેશો

12.1 પ્રસ્તાવના

12.2 ગ્રંથાલયો માટે નાણાંના સ્રોતો

12.3 અંદાજપત્ર રચના

12.3.1 અંદાજપત્રીય પરિભાષા

12.3.2 અંદાજપત્ર રચનાના તૈયાર કરવાના ઉદ્દેશો

12.3.3 અંદાજપત્ર માટે આવશ્યક લક્ષણો

12.3.4 અંદાજપત્ર રચનામાં વિચાર કરવાનાં પરિબળો

12.4 અંદાજપત્ર નિર્માણ

12.4.1 નાણાકીય અંદાજની પદ્ધતિઓ

12.4.2 અંદાજપત્ર નિર્માણની પ્રવર્તમાન પ્રયુક્તિઓ

12.4.3 યોગ્ય આંકડાઓ પરત્વે કેવી રીતે આવવું

12.5 અંદાજપત્ર ઔચિત્ય /યથાર્થતા

12.5.1 ડેટા/ માહિતીનો સંગ્રહ

12.5.2 અંદાજપત્ર રચનામાં અપનાવાયેલ પદ્ધતિ

12.5.3 અન્ય પ્રયુક્તિઓ

12.6 ઉપસંહાર

12.7 સારાંશ

12.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો

12.9 ચાવીરૂપ શબ્દો

12.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન


## 12.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)

- **આ એકમના વાંચન બાદ, આ બાબતોથી સક્ષમ બનશો :**
- ગ્રંથાલયો માટે નાણાના સ્રોત જાણવા.
- અંદાજપત્રોના વિવિધ પ્રકારો અને નાણાકીય યોજનાઓ શીખવી.
- અંદાજપત્રની રચનાનાં પાસાં અને ગ્રંથાલયનાં કાર્યો એ બંનેને ધ્યાનમાં રાખી અંદાજપત્ર દરખાસ્તનું નિર્માણ કરવું.
- નાણાકીય અદાંજની પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરીને નાણાકીય આવશ્યક્તાઓની ગણતરી કરવી.
- પુસ્તકાલયમાં અંદાજપત્ર પરત્વે વાસ્તવિક ખર્ચની ખાતરી કરવી.

## 12.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો એક સંસ્થા કે અન્ય સંસ્થા સાથે જોડાયેલ આવશ્યક રીતે બિન-નફો કરતાં સેવા સંગઠનો છે. અગાઉ, તેમના નાણાકીય આયોજનો સામાન્ય અંદાજપત્રનો ભાગ હતો અને એટલે ગ્રંથાલય કર્મચારી એને તેમનાં અંદાજપત્રો તૈયાર કરવામાંથી મુક્તિ અપાતી હતી. આમ છતાં, અંદાજપત્ર એ નાણાકીય આયોજન અને નિયંત્રણ ક્રિયાવિધિ બંને હતા, એ હકીકતની માન્યતાના કારણે ગ્રંથપાલો માટે આવશ્યક બની ગયું છે કે તેઓ ગ્રંથાલય અંદાજપત્ર તૈયાર કરે. શરૂઆતમાં

અંદાજપત્રો સામાન્ય રીતે ખર્ચાઓની બાબતો જેવી કે પગારો, પ્રલેખનો વગેરે પ્રતિબિંબિત કરતાં હતાં. તે મહદ્ અંશે "શું વિશે અંદાજપત્ર" હતું. ખર્ચનો હેતુ એ દ્વિતીય વિચારણા હતી અને કેટલીકવાર, તે અંદાજપત્ર વિધાનમાં સ્થાન મેળવતું નહીં. પરંતુ, ખર્ચની વધતી ચિંતાને કારણે કાં તો ખર્ચનો ઘટાડો કરવાની અથવા જે ખર્ચાયું હતું તેની ઉચિતતા સાબિત કરવાનું વલણ વિકસ્યું. આ પરિસ્થિતિમાં ગ્રંથાલય ને સખત ફટકો પડ્યો અને અવારનવાર અંદાજપત્ર કાપ ને આધીન થવાયું. કારણ કે તે આવશ્યક રીતે નફો ન કરતું એકમ ગણાયું. આ બાબતે ગ્રંથાલયો પર લવાતાં ખર્ચાઓની સત્યતા પુરવાર કરવા ગ્રંથપાલો ઉપર નોંધપાત્ર દબાણ મૂકાયું. તે આશ્ચર્યજનક હતું કે તેઓ એવા આયોજન સાથે આવ્યા કે જે ખર્ચને અસરકારક રીતે યથાર્થ ઠેરવતા અને જેણે ટાઉનસેન્ડને નોંધ કરવા પ્રેર્યો. સખત અંદાજપત્ર એ માનવમાં રહેલી સર્વોત્તમ સર્જનાત્મક ભાવનાઓને (સ્ફૂરણાઓને) બહાર લાવે છે. તેને અમર્યાદિત ભંડોળ આપો અને તે પરિણામો પરત્વે સર્વોત્તમ માર્ગે આવશે નહીં. માનવ એ જટીલતા સર્જતું પ્રાણી છે. માત્ર તે દબાણ હેઠળ સરળતા સર્જે છે. તેને કંઈક નાણાકીય દબાણ હેઠળ મૂકો, પછી તે એવી આયોજન સાથે આવશે કે જે તેના પોતાના ખાનગી આશ્ચર્ય પરત્વે માત્ર ઓછું ખર્ચાળ હશે નહીં પણ તમે તેને પાછું સોંપ્યું હોય તે મૂળ દરખાસ્ત કરતાં વધારે સસ્તા અને વધારે ઝડપી આયોજન સાથે આવશે."

આ રીતે તે આવશ્યક છે કે ગ્રંથપાલો નાણાકીય વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંતો અને મહાવરાઓ સાથે વધારે પરિચિત બને. આ નાણાકીય પ્રાપ્તિ સ્રોતની વિતરણ ફાળવણી અને ઉપયોજનની સમસ્યાઓનો સમાવેશ કરશે. ગ્રંથપાલે કરવાનાં કાર્યો પૈકી કેટલાંક કાર્યો બજાવવાનાં છે તે નાણાકીય જરૂરિયાતો સુનિશ્ચિત કરવી, વિવિધ કાર્યક્રમો અને પ્રવૃત્તિઓનું અંદાજપત્ર ઘડવું, ફાળવાયેલા ભંડોળોનું યોગ્ય રીતે વ્યવસ્થાપન કરવું અને તે બાબતના હિસાબો રાખવા એ છે.

## 12.2 ગ્રંથાલયો માટે નાણાંના સ્રોતો (SOURCES OF FINANCE FOR LIBRARIES)

પુસ્તકાલયોને તેમની પ્રવૃત્તિઓ, કાર્યક્રમો અને સેવાઓના આયોજન/ ગોઠવણી કરવા માટે સતત ધોરણે નાણાંની જરૂર હોય છે. ગ્રંથાલયના પ્રકાર પર આધાર રાખીને નાણાંના સ્રોતો વિવિધ હોય છે. નીચેની સારણી સામાન્ય રીતે વિવિધ ગ્રંથાલયો માટે ભંડોળના સ્રોતો આપે છે.

સારણી 12.1 શૈક્ષણિક વિશિષ્ટ અને જાહેર ગ્રંથાલયો માટે ભંડોળના સ્રોતો

| શૈક્ષણિક ગ્રંથાલયો | વિશિષ્ટ ગ્રંથાલયો | જાહેર ગ્રંથાલયો |
|---|---|---|
| ◆ વિશ્વવિદ્યાલય/ મહાશાળા શાળા અંદાજપત્ર<br>◆ યુ.જી.સી. અનુદાનો<br>- સરકારી અનુદાનો<br>- વિદ્યાર્થી ફી<br>◆ગ્રંથાલય ફીના સમવોશ સાથે<br>- દંડ<br>- પ્રકાશનોનું વેચાણ<br>- પ્રલેખનો માટે ફી તેમજ રીપ્રોગ્રાફીક સેવા માટે ફી<br>- નૈસર્ગિક સંપત્તિઓ, ભેટો, દાન વગેરે<br>- પરચૂરણ સ્રોતો | - તેમના સંબંધિત પિતૃસંગઠનોમાંથી ભંડોળ<br>- યોજનાઓને ફાળવાયેલ ભંડોળો<br>- દાતા/ભંડોળ આપનારી સંસ્થાઓ આઈડીઆરસી/યુનેસ્કો વગેરે<br>◆ આંતરરાષ્ટ્રીય ક્ષેત્રે<br>- નૈસર્ગિક સંપત્તિઓ<br>- પ્રકાશનોનું વેચાણ<br>- માહિતી / ભાષાંતર / રીપ્રોગ્રાફીક સેવાઓ માટે વસુલાયેલ ફી<br>- સભ્ય પદ લવાજમ<br>- પરચૂરણ સ્રોતો | - ગ્રંથાલય કર<br>- ગ્રંથાલય લવાજમ<br>- સરકારી અનુદાન<br>- ખાનગી કે જાહેર નૈસર્ગિક સંપત્તિ<br>- પરચૂરણ સ્રોતો |

આ તબક્કે, એનો ઉલ્લેખ કરાય કે સંબંધિત વ્યવસાયિકોમાં એવી સર્વસંમતિ નથી કે લવાજમો અને/અથવા ચાર્જ બિલકુલ લેવાવા જોઈએ કે કેમ સર્વ શ્રેષ્ઠ ગ્રંથપાલ રંગનાથન આ વિચારની વિરુદ્ધ હતા.કારણ કે તેમણે સમગ્ર જીવન દરમિયાન ખાસ કરીને જાહેર ગ્રંથાલયો માટે સેવાની તરફદારી કરી હતી. બીજી બાજુએ, ખર્ચ માટે વધતી ચિંતાઓ અને તાજેતરના સમયોમાં સ્વ-નિર્ભરતા પરના ભારના કારણે, આ પરિસ્થિતિનું પુનઃ મૂલ્યાંકન થવાની જરૂર રહે છે. આમ છતાં, આવા ખર્ચ-વસૂલાત કાર્યક્રમો જ્યારે વિકસિત દેશોમાં ચાલી શકે એવા હોય ત્યારે ભારત જેવા વિકસતા દેશમાં તેમ બનશે નહીં. આ હકીકતનું કારણ એ છે કે વિકસતા દેશોમાં ઉપભોક્તાઓ/ગ્રંથાલયો દ્વારા અપાતી સેવા માટેની ફી ચૂકવી શકે તેમ નથી.

- **તમારી પ્રગતિ ચકાસો :**

(1) ગ્રંથાલયોના વિવિધ પ્રકારો માટે નાણાંના સ્રોતો કયા છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

.........................................................................

.........................................................................

.........................................................................

.........................................................................

.........................................................................

.........................................................................

## 12.3 અંદાજપત્ર રચના : (BUDGETING)

### 12.3.1 અંદાજપત્રીય પરિભાષા (BUDGETARY TERMINOLOGY)

વિષયને વિગતવાર ચર્ચવાના હેતુથી અંદાજપત્ર રચનાને લગતા વિવિધ સંકલ્પનાઓનો વિચાર કરવાનું મદદરૂપ થશે.

**અંદાજપત્ર : વ્યાખ્યા**

'અંદાજપત્ર' શબ્દની વિવિધ રીતે વ્યાખ્યા કરાઈ છે.

(એ) અંદાજપત્રએ અંદાજિત મહેસૂલ અને ખર્ચનું આપેલા સમયગાળા માટેનું નાણાકીય વિધાન છે.

(બી) અંદાજપત્ર એ માત્ર નાણાકીય આયોજન નથી પણ આગાહી માર્ગદર્શન, ક્રિયાઓના ખર્ચનો સારાંશ છે અને ઐતિહાસિક નોંધ છે. તથા તે ભાવિ નીતિની રચના માટેનો આધાર છે.

(સી) સમયગાળા દરમિયાન આયોજિત અથવા અપેક્ષિત ખર્ચના અંદાજોની વિગતોના આધારે ચોક્કસ સમયગાળા માટે સાર્વભૌમ સંસ્થાની નાણાકીય સ્થિતિનું વિધાન અને તેમને નાણાં પૂરાં પાડવાની દરખાસ્ત.

(ડી) નિશ્ચિત સમયગાળાને આવરી લેતા સ્રોતો (જેમ કે નાણાં અથવા માનવશક્તિ) તથા ખર્ચાઓના સંકલન માટેનું આયોજન.

(ઈ) ખાસ હેતુ માટે ઉપલબ્ધ, આવશ્યક અથવા સોંપાયેલ નાણાંની રકમનું આયોજન.

ઉપર આપેલી ઘણી વ્યાખ્યાઓ અગત્ય એ પ્રકાશ પાડે છે કે આપેલા સમય ગાળા માટે અંદાજિત મહેસૂલો અને ખર્ચાઓના આર્થિક આયોજન સિવાય, અંદાજપત્ર એ આયોજનને અમલમાં મૂકવા પાર પાડવાના સાધનો તથા ખર્ચ માટેના આધારની આગાહી છે. અને તે કોઈ ખાસ હેતુ માટે સોંપાયેલ નાણાંનું સૂચક પણ છે.

**અંદાજપત્રના પ્રકારો :**

ગ્રંથાલય સાહિત્યમાં કોઈ વ્યક્તિ સંદર્ભોમાં જુએ અથવા સંપર્કમાં આવી શકે તેવા અંદાજપત્રના વિવિધ પ્રકારો આ પ્રમાણે છે.

(i) મુદ્દા અંદાજપત્ર

(ii) સૂત્ર અંદાજપત્ર

(iii) એકમ-ખર્ચ અંદાજપત્ર

(iv) ઉચ્ચક અંદાજપત્ર

(v) કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર

(vi) ક્રિયાત્મક અંદાજપત્ર

(vii) મૂડી અંદાજપત્ર

(viii) સરવૈયા અંદાજપત્ર

**મુદ્દા અંદાજપત્ર (On what Budget)**

આને બાબત અંદાજપત્ર/ રેખા બાબત અંદાજપત્ર પણ કહે છે. આ અંદાજપત્રીય વિધાનમાં, ખર્ચની વિવિધ બાબતો - પગારો, બાંધણી, બાઈન્ડિંગ ખર્ચ સંદર્ભમાં, પ્રલેખ ખર્ચ, ઝેરોક્ષ નકલ સેવા, સાચવણી વગેરેના સંબંધમાં ખર્ચાઓની ક્રમાનુસાર યાદી કરાય છે. ખર્ચની પ્રત્યેક બાબતમાંની આપેલ ખોટની માત્રા વિવિધ સંગઠનોમાં અલગ હોય છે. અને સંબંધિત સંગઠન દ્વારા નુકસાની ક્રિયાવિધિ અથવા નીતિ ઉપર આધાર રાખે છે. આ અંદાજપત્ર વાર્ષિક આવર્તક અથવા થાપણ અંદાજપત્ર હોય.

**સૂત્ર અંદાજપત્ર (Formula Budget):** અંદાજપત્રનો બીજો પ્રકાર છે "સૂત્ર અંદાજપત્ર". અહીં સ્રોતોની ફાળવણી બે કે વધારે ચલિતો વચ્ચે કેટલાક જાણીતા કે ધારેલા સંબંધો કે જેઓ અપાતી સેવાઓને સંબંધ /યથાર્થ યોગ્ય હોય તેના ઉપર આધારિત હોય છે. ઉદાહરણ તરીકે, સંસ્થા ખાસ સૂત્ર, માહિતીના આધારે ગ્રંથાલયને ભંડોળ અલગ પાડે કે જે વિદ્યાર્થી નોંધણી, શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો, શિક્ષકગણની સંખ્યા, હાથ પરના સંગ્રહની માત્રા અથવા તેમની જાળવણી કરાય છે અથવા અન્ય પરિબળો ને આધારે નક્કી કરાય છે. આ પ્રકારના સૂત્ર અંદાજપત્ર રચનામાં વ્યક્તિ ગ્રંથાલય મેળવે તે રકમ માત્ર સુનિશ્ચિત કરી શકે છે અને તેને કેવી રીતે ખર્ચવી તે સુનિશ્ચિત કરી શકતું નથી. અંદાજ કાઢવાની આ પદ્ધતિ એવા સંગઠનમાં ઉપયોગી છે કે જ્યાં સંપૂર્ણ ખર્ચની માહિતી ઉપલબ્ધ ન હોય આર્થિક, માથાદીઠ નાણાકીય અંદાજ કાઢવાની પદ્ધતિએ સૂત્ર અંદાજપત્ર રચનાની એક પદ્ધતિ છે.

**એકમ-ખર્ચ અંદાજપત્ર (Unit Cost Budget) :** તેને કામગીરી અંદાજપત્ર પણ કહેવાય છે અને તે ધારિત રીતે એકમ શું કરે છે અને તે સેવાનો કેટલો જથ્થો દરખાસ્ત કરે છે અથવા કાર્ય બજાવવા જરૂરી છે તેના પર આધાર રાખે છે. અહીં પ્રત્યેક કાર્ય અથવા પ્રવૃત્તિની બાબત માટે એકમ ખર્ચની ગણતરી કરાય છે. પછી અંદાજપત્રની પ્રવૃત્તિઓના કદ ને તેને સંબંધિત એકમ ખર્ચાઓ દ્વારા ગુણીને તે દ્વારા સરળતાથી ગણી શકાય છે.

**ઉચ્ચક અંદાજપત્ર (Lump sum Budget) :** આ પ્રકારના અંદાજપત્રમાં, સંસ્થા એકહથ્થુ રીતે અમુક રકમ પૂરી પાડે છે. ફાળવણી કોઈ તર્ક અથવા પ્રાસ અથવા કાર્ય પર આધારિત હોતી નથી. તે સંબંધિત વ્યવસ્થાપક મંડળની ધૂન અને તરંગ પર આધાર રાખે છે.

**કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર (PROGRAMME BUDGET) :** આ પ્રકારના અંદાજપત્રમાં, સૂચિત ખર્ચાઓ હાથ પર લેવાનાર કાર્યો દ્વારા વર્ગીકૃત કરાય છે તે 'કયા હેતુ પરત્વે' અંદાજપત્ર છે અને વ્યવસ્થાપક મંડળને ફાળવાયેલ નાણાં કેવી રીતે ખર્ચાય છે તે સૂચવે છે. આ ફાયદાકારક છે તે એ રીતે કે વ્યવસ્થાપક મંડળ પોતાની જાતે ગ્રંથાલય સંચાલનમાં અંદાજપત્રીય કાપની અસર હોય તે જોઈ શકે છે.

અંદાજપત્ર રચનાનું પરિષ્કૃત સંસ્કરણ આયોજન - કાર્યક્રમ - અંદાજપત્ર - પદ્ધતિ (PPBS) કહેવાય છે જે ઉદ્દેશ્યો વ્યાખ્યાયિત કરીને હેતુના સંદર્ભમાં ખર્ચનું પૃથક્કરણ કરવાનો હેતુ રાખે છે, પછી આખરી કાર્ય વિધિ સુનિશ્ચિત કરતાં પહેલાં હેતુઓની સિદ્ધિ સંબંધિત ખર્ચાઓ માટે વિકલ્પોની ચકાસણી કરવાનો ઇરાદો રાખે છે.

**ક્રિયાત્મક અંદાજપત્ર (Operating Budget) :** સંચાલન અંદાજપત્રે આપેલા સમયગાળા એક વર્ષ કહેવાય તે માટે મહેસૂલ (આવક) અને ખર્ચાઓનો અંદાજિત વિધાન છે. આ ગ્રંથાલયના વાર્ષિક ખર્ચને દર્શાવે છે અને તે પગારો, પ્રલેખનો અને અન્ય ખર્ચાઓ જેવા કે બાંધણી, છાપકામ વગેરેના સંદર્ભમાં ખર્ચાઓનો સમાવેશ કરે છે.

**મૂડી અંદાજપત્ર (Capital Budget) :** મૂડી અંદાજપત્રો એ બિન-આવર્તક પ્રકારનાં હોય છે. કારણ કે આ અંદાજપત્રની બાબતો સામાન્ય રીતે વાર્ષિક અંદાજપત્રોમાં સ્થાન મેળવતી નથી. તેઓ સંગઠનના લાંબાગાળાના આયોજનોનો ભાગ ગણી શકાય. આ હેઠળ સમાવિષ્ટ બાબતો મકાન, રાચરચીલું અને સાધનો કે જેને માલમિલકત ગણી શકાય છે. તેના સંદર્ભમાં ખર્ચાઓ છે. જો કે પુસ્તકો, સામયિકો અને અન્ય પ્રકાશનો મિલકત તરીકે ગણી શકાય છે, તેમ છતાં તેઓ મૂડી અંદાજપત્ર હેઠળ સમાવતા નથી કારણ કે તેમના પર થતો ખર્ચ આવર્તક પ્રકારનો હોય છે.

**સરવૈયા અંદાજપત્ર (Balance Sheet Budget) :** સરવૈયા અંદાજપત્રો એ છે જે ખર્ચયેલ રકમને લગતી માહિતી આપે છે અને નિર્દિષ્ટ તારીખે વિશિષ્ટ લક્ષ્ય સિદ્ધ કરવા માટે ઉપયોગ માટે હજી પણ ઉપલબ્ધ રકમની માહિતી આપે છે. બીજા શબ્દોમાં, એમ કહી શકાય કે આ અંદાજપત્રો મૂડી અને ક્રિયાત્મક અંદાજપત્રોના વ્યવસ્થાપનમાં મદદના સાધનો તરીકે સેવા આપે છે.

**ખર્ચાઓ :** ખર્ચાઓનું સ્થિર ખર્ચાઓ, ચલિત ખર્ચાઓ, પ્રત્યક્ષ ખર્ચાઓ, સંલગ્ન ખર્ચાઓ વગેરે તરીકે વર્ણન કરાય.

**સ્થિર ખર્ચાઓ :** સ્થિર ખર્ચાઓ એ છે જેઓ ઉત્પાદનના કદ અથવા કાર્યોમાં નાના ફેરફારો સાથે ફેરફાર પામતા નથી. જેમકે, પગાર પત્રક.

**ચલિત ખર્ચાઓ :** ચલિત ખર્ચાઓ એવા ખર્ચાઓ છે જે ઉત્પાદનનાં કદ કે કાર્યોમાં નાના ફેરફારો સાથે ફેરફાર પામે છે. દા.ત. સામયિક લવાજમો.

**પ્રત્યક્ષ ખર્ચાઓ :** પ્રત્યક્ષ ખર્ચાઓ ગ્રંથાલયની સેવા પ્રવૃત્તિઓમાં સમાવિષ્ટ વ્યાવસાયિક અને બિનવ્યાવસાયિક એમ બંને સંપૂર્ણ રીતે કર્મચારીગણ ખર્ચાઓ છે.

**સંલગ્ન ખર્ચાઓ :** સંલગ્ન ખર્ચાઓ એ ક્રિયાત્મક ખર્ચાઓ છે જેઓ સેવા ખર્ચાઓમાં તબદીલ કરાય છે. દાખલા તરીકે ટકાવારી કે જે ક્રિયાત્મક પ્રવૃત્તિઓના પ્રત્યક્ષ ખર્ચાઓનો ચલ છે. વત્તા ટકાવારી કે જે સામગ્રી કે સેવાઓના ખર્ચનો ચલ છે તેને સંલગ્ન ખર્ચાઓ તરીકે યોગ્ય સેવાઓ પરત્વે તબદીલ કરાય છે.

**ગ્રંથાલય ખર્ચ :** અંદાજપત્ર રચનામાં ખર્ચ પૃથક્કરણ હેતુપૂર્ણ ખર્ચના મૂલ્યાંકન પર આધારિત હોય અને તેને બે કક્ષાઓ મૂડી અને ચાલુ અથવા આવર્તકમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે.

(એ) **મૂડી ખર્ચ :** સ્થળ, મકાન, સાધન, રાચરચીલાં, સામગ્રીનો કાયમી સંગ્રહ, વાહનો વગેરેનો પ્રાપ્તિ માટેનો ખર્ચ

(બી) **આવર્તક ખર્ચ :** કર્મચારીઓના પગારો, ચાલુ ખર્ચાઓ (વીજળી, ગેસ, પ્રત્યાયન) વાહન વ્યવહાર સાધનો વગેરે, સામગ્રીઓ અને પૂરવઠા માટેના ખર્ચા, પરચૂરણ ખર્ચા (વીમો મકાનનું ભાડું વગેરે)

ખર્ચને ત્રણ કક્ષાઓમાં પણ તપાસી શકાય છે. પ્રારંભ અથવા પ્રારંભિક ખર્ચા, વાર્ષિક ક્રિયાત્મક અંદાજપત્ર, અને ભાવિ જરૂરિયાતો (સારણી 12.2 જુઓ)

**સારણી 12.2 ખર્ચની કક્ષાઓ**

| બાબત | શરૂઆતનો ખર્ચ | વાર્ષિક સંચાલન અંદાજપત્ર | ભાવિ જરૂરિયાત |
|---|---|---|---|
| 1. સુવિધાઓ | ભૌતિક સ્થળની તૈયારી (પુનઃબાંધકામ, વિભાગો, વાયરીંગ વીજળી, સુશોભન | જરૂર પ્રમાણે મરામત | વિસ્તરણો : જલ સુવિધાઓ |
| 2. સાધન પૂરા પાડવા | સાધનોની ખરીદી પૂરી પાડવા | સમારકામ, જરૂર મુજબ ફેરબદલો અને જરૂરિયાત મુજબ વધારવા. | નવું અથવા સંવર્ધિત સાધન, નવી જગ્યા માટે પૂર્તિ |
| 3. પગારોઅનેવેતનો | પરામર્શકો, પ્રારંભિક જરૂરિયાતો | વ્યાવસાયિક બિનવ્યાવસાયિક કારકૂની સેવા શ્રમ | સામયિક વધારો વિસ્તરણ |
| 4. પ્રલેખનોનો સંગ્રહ | પાયાગત પ્રલેખનોની ખરીદી, સામયિકો અને દ્વિતીય કક્ષાના પ્રકાશકનો | વાર્ષિક લવાજમો પ્રલેખન સંગ્રહોમાં ઉમેરણ, સેવાઓ | નવા ક્ષેત્રોમાં સંગ્રહોનું વિસ્તરણ |
| 5. સામગ્રી અને પુરવઠાઓ | પ્રારંભિક સામગ્રી અને પુરવઠા | વાર્ષિક ખર્ચ કરવા યોગ્ય | પરચૂરણ ખર્ચ અને નવી ક્રિયાવિધિઓ |
| 6. પરચૂરણ | પરામર્શકો આયોજન દરમ્યાન પ્રવાસ અને પ્રારંભ | પ્રવાસ, શિક્ષણ સેવા, પ્રવૃત્તિઓનું મૂલ્યાંકન | પરચૂરણ ખર્ચ અને અનામત તથા મૂલ્યાંકન |

અન્ય શબ્દોમાં, નાણાકીય સ્રોતોના સંબંધમાં ઉત્તરો મેળવવા નીચેના પ્રશ્નો પૂછવા જોઈએ.

1. સંસ્થાની સિદ્ધિઓ/મિશન અને હેતુઓ ક્યા છે ?
2. ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવા કઈ પ્રવૃત્તિઓ ફાળો આપે છે ? અન્ય વિકલ્પો છે ?
3. આ પ્રવૃત્તિની કામગીરી માટે જરૂરી નિવેશો શું છે અને પ્રત્યેક માટે ખર્ચાઓ શું છે ? સ્થાપના પ્રક્રિયા અને જાળવણી જેમ કે પ્રારંભિક ખર્ચાઓ વાર્ષિક પ્રક્રિયા ખર્ચાઓ વગેરે માટે એકંદર ખર્ચ શું છે ?
4. મૂડી કે નાણાં માટે સ્રોતો કયા છે ? અથવા ભંડોળ એકઠું કરવા માટેના સ્રોત માર્ગો કયા છે ?
5. શું કોઈ સ્રોત - વસૂલાત કાર્યક્રમો છે ?
6. ભાવિ નાણાકીય આવશ્યક્તાઓ શું છે ?

ઉપર દર્શાવેલા પ્રશ્નોના જવાબો નિર્ણાયક છે કારણ કે તેઓ અન્ય બાબતો પણ પ્રકાશ પાડશે. જેમ કે,

- નિવેશ (આગમનો)
- નાણાકીય આધાર માટે શક્યતા
- ભાવિ ખર્ચાઓ વગેરે

### 12.3.2 અંદાજપત્ર તૈયાર કરવાના ઉદ્દેશ્યો : (OBJECTIVES OF BUDGETING)

અંદાજપત્ર તૈયાર કરવાના હેતુઓ આ પ્રમાણે છે :

- અંદાજિત મહેસૂલો (આવકના સ્રોતો) અને ખર્ચાઓ ચોક્કસ સમયગાળા માટે નાણાકીય સ્થિતિનું નિવેદન (વિધાન) રજૂ કરવું.
- કોઈ ખાસ સમયગાળા દરમિયાન સ્રોતો અને ખર્ચાઓના કાર્યક્ષમ અને અસરકારક સમન્વય માટે આયોજન તરીકે સેવા બજાવવી.

- કોઈ ભાવિ સમયે અપાવાની હોય તે સેવાઓને લગતી વિગતો રજૂ કરવી.
- પાયાગત નાણાકીય નિયંત્રણ ક્રિયાવિધિ તરીકે સેવા બજાવવી.
- પરિણામોના મૂલ્યાંકન માટે સાધન તરીકે સેવા બજાવવી.
- આયોજનને અમલમાં મૂકવાના સાધન, વર્તમાન માર્ગદર્શકો, કાર્યોના ખર્ચ સાર વગેરેની,આગાહી તરીકે સેવા બજાવવી.
- વ્યવસ્થાપનના સાધન તરીકે સેવા બજાવવા અને
- ભાવિ નીતિની રૂપરેખા માટે આધાર રચવા માટે

**12.3.3 અંદાજપત્ર માટે આવશ્યક લક્ષણો (Attributes Necessary For Budget)**

(1) પરિવર્તનના પડકારો પરિપૂર્ણ કરવા સ્થિતિ સ્થાપકતા અને લવચિકતા.

(2) અંદાજપત્રીય નિયંત્રણ માટે ક્રિયાવિધિની સરળતા

(3) જે લોકો આયોજનનું અમલીકરણ કરવાના છે તેમનામાં અંદાજપત્રના ઉદ્દેશોના અસરકારક પ્રત્યાયનની સુવિધા

**12.3.4 અંદાજપત્રની રૂપરેખામાં વિચારવાનાં પરિબળો (Fectors to be Considered in the Formulation of Budget )**

વિશિષ્ટ ગ્રંથાલય માટે અંદાજપત્રની રૂપરેખામાં નીચેનાં પરિબળોની ગણતરી કરાવી જોઈએ. કારણ કે તેમને પ્રત્યક્ષ અથવા પરોક્ષ પ્રસ્તુતતા હોય છે.

- સંસ્થાનો પ્રકાર - શૈક્ષણિક, ઔદ્યોગિક, સંશોધન કે જેનો તે ભાગ હોય;
- સંસ્થાનું કદ ;
- સંસ્થા માટે ગ્રંથાલય અંદાજપત્ર સ્વતંત્ર રીતે તૈયાર કરાયું છે કે કેમ અથવા તે સામાન્ય અંદાજપત્રનો ભાગ છે;
- ગ્રંથાલય સેવાના ઉપભોક્તાઓનો પ્રકાર;
- પ્રલેખ સંગ્રહ;
- ગ્રંથાલય વગેરે દ્વારા અપાતી સેવાઓ; અને
- અંદાજપત્રીય આયોજનો જો તેમને સમર્થન ન અપાયું હોય તો તે પરત્વે સંલગ્નતા
- **તમારી પ્રગતિ ચકાસો : (Self Check Exercises)**

2. 'અંદાજપત્ર' શબ્દની વ્યાખ્યા આપો. અંદાજપત્રના વિવિધ પ્રકારો ટૂંકમાં સમજાવો.
3. ગ્રંથાલય ખર્ચને વિવિધ કક્ષાઓમાં વર્ગીકૃત કરો. ઉદાહરણો સાથે નિરૂપણ કરો.
4. અંદાજપત્ર માટે જરૂરી લક્ષણો અને ઉદ્દેશ્યોનું વર્ણન કરો. અંદાજપત્ર રચનામાં વિચારવા માટેના પરિબળો પર પ્રકાશ પાડો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

....................................................................

....................................................................

....................................................................

....................................................................

....................................................................

....................................................................

## 12.4 અંદાજપત્ર નિર્માણ (BUDGET FORMULATION)

### 12.4.1 નાણાકીય અંદાજ પદ્ધતિઓ (Method Of Financial Estimation)

કાર્યક્ષમ અને અસરકારક ગ્રંથાલય સેવા માટે નાણાકીય જરૂરિયાતોની ગણતરી કરવા કામે લગાડી શકાય એવી કેટલીક પદ્ધતિઓ નીચે મુજબ છે.

1. માથાદીઠ પદ્ધતિ
2. નવી ઉમેરાતી ખર્ચની પદ્ધતિ
3. ઊંડાણપૂર્વકની પદ્ધતિ
4. પ્રમાણોની પદ્ધતિ
5. કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર રચના
6. શૂન્ય આધારિત અંદાજપત્ર રચના

**માથાદીઠ પદ્ધતિ :**

ગ્રંથાલય માટે જરૂરી વાર્ષિક નાણાંની રકમ પરત્વે વાસ્તવદર્શી અને સમતુલ્ય અભિગમ માઠાદીઠ પદ્ધતિ પર આધારિત છે. આ ખાસ કરીને એ સંગઠનોમાં મદદરૂપ છે જ્યાં વાર્ષિક કુલ ખર્ચની માહિતી ઉપલબ્ધ હોતી નથી. આ પદ્ધતિમાં ઉપભોક્તાના પ્રકાર આધારે ઉપભોક્તા દીઠ ઉચ્ચ / મધ્યમ વ્યવસ્થાપન કર્મચારીઓ અથવા કાર્યક્રમ ચાલક દીઠ લઘુત્તમ રકમ નિશ્ચિત કરાય છે જે ગ્રંથાલય સેવા પૂરી પાડવા માટે આવશ્યક ગણાય છે.

**ઉમેરણોના ખર્ચની પદ્ધતિ :**

આ અભિગમમાં કુલ વાર્ષિક ખર્ચ દરેક વર્ષે ઉમેરાતા પ્રલેખોના ખર્ચના આધારે અંદાજાય છે. અહીં, એમ ધારી લેવાય છે કે જે પ્રલેખોની કુલ સંખ્યા આપે છે તે પ્રત્યેક વર્ષના અંતે ઉમેરવા માટે અપેક્ષિત હોય છે. માથાદીઠ પદ્ધતિ જેમ આ પદ્ધતિ એવી સંસ્થામાં ઉપયોગી છે જ્યાં કુલ વાર્ષિક ખર્ચની માહિતી ઉપલબ્ધ હોતી નથી.

**વિગતોની પદ્ધતિ :**

આ અભિગમાં, કુલ વાર્ષિક ખર્ચ એ ખર્ચનો અંદાજ તમામ બાબતો- કર્મચારીઓનો પગાર, પ્રલેખોનો ખર્ચ, પુસ્તક બંધામણી, ઝેરોક્ષ નકલ સેવા વગેરેના અને ગ્રંથાલયમાં થતા અન્ય વ્યવસ્થાનો ખર્ચ વગેરેના ખર્ચના આધારે કરાય છે. આ અભિગમ, વાર્ષિક નાણાકીય જરૂરિયાતોનો અંદાજ મૂકતી વખતે પૂર્વે થયેલ ખર્ચ ન અપાતા યોગ્ય ભારનો અર્થ દર્શાવશે. જો કે આ પદ્ધતિ આધાર રાખવા યોગ્ય અને અધિકૃત છે. તેમ છતાં ગ્રંથાલયમાં બદલાતી પરિસ્થિતિઓ સાથે તે હંમેશાં સારી ન હોઈ શકે.

**પ્રમાણોની પદ્ધતિ :**

આ અભિગમમાં, નાણાકીય અંદાજ સંપૂર્ણ રીતે આપખુદ સિદ્ધાંત પર આધારિત છે. સંસ્થા દ્વારા કરાયેલ કુલ અંદાજપત્રના અમુક અલ્પ પ્રમાણ કે ટકાવારી તેના વાર્ષિક ખર્ચ માટે ફાળવાવી જોઈએ. આ પદ્ધતિ આવશ્યક રીતે અભિપ્રેત કરે છે કે ગ્રંથાલય નાણાંની જોગવાઈ એ સંબંધિત વ્યવસ્થાપક મંડળની જવાબદારી છે. સામાન્ય રીતે ગ્રંથાલયો સંસ્થાઓ સાથે સંલગ્ન હોવાના કારણે ગ્રંથાલય અંદાજપત્ર જો તે ઔદ્યોગિક સંસ્થા હોય તો વેચાણ સાથે સંબંધિત હોવું જોઈએ અને તેણે ખૂબ નીચા વેચાણ વકરાની પરિસ્થિતિઓનો સામનો કરવા ઓછામાં ઓછું રાખવું જોઈએ અથવા સંપૂર્ણ સંશોધન અંદાજપત્રને સંબંધિત હોવુ જોઈએ. જો તે સંશોધન સંસ્થા સાથે સંબંધિત હોય તો વાસ્તવમાં 17મી અખિલ ભારતીય ગ્રંથાલય પરિષદે (1968) ભલામણ કરી હતી કે કુલ ખર્ચના 6% થી 10 % ગ્રંથાલયની બાબતમાં ફાળવવા જોઈએ. ભલામણ કરેલ ગ્રંથાલય અંદાજપત્ર ઉદ્યોગના કિસ્સામાં કુલ વેચાણ વકરાના 2 ટકા અને સંશોધન સંસ્થાના કિસ્સામાં સંશોધન અંદાજપત્રના 6(6.25 %) ટકા હોય છે. વાસ્તવમાં, ગ્રંથાલય પરિષદે ભલામણ કરી કે ગ્રંથાલયોના કિસ્સામાં, કુલ ખર્ચના 6 થી 10 ટકાની ફાળવણી હોવી જોઈએ. અમેરિકા માટે તુલનાત્મક આંકડાઓ છે કે માહિતી સેવાઓ માટે ખર્ચાયેલ સંશોધન અંદાજપત્રનું પ્રમાણ 2 થી 10 ટકાના ગાળામાં રહેલું છે. બેશક, ગંથાલયને ફાળવાયેલ પ્રમાણ એ વ્યવસ્થાપક મંડળના વલણ પર આધાર રાખશે.અને સંબંધિત ગ્રંથાલય દ્વારા પૂરી પડાયેલ સેવાઓ ઉપર આધાર રાખશે.

**યોજનાબદ્ધ/ યોજિત અંદાજપત્ર રચના :**

માહિતીની અસરકારકતા દર્શાવવાની અગત્યને ખાસ કરીને ઔદ્યોગિક સંસ્થામાં ભાર/દબાણની જરૂર નથી જ્યાં વ્યવસ્થાપક મંડળ પ્રત્યેક ખર્ચાયેલ રૂપિયા માટે વ્યાજબી વળતરની અપેક્ષા રાખતું હોય, પરંતુ, હજી સુધી અપાયેલ માહિતીના મૂલ્યનું માપન કરવાની કોઈ વિશ્વસનીય પદ્ધતિ નથી, તેના ખર્ચની તો વાત જ છોડો. આ પરિસ્થિતિએ ગ્રંથાલયને મુશ્કેલ પરિસ્થિતિમાં મૂક્યું છે અને કદાચ આ જ કારણ છે કે શા માટે વ્યવસ્થાપક મંડળ ગ્રંથાલયને હડધૂત કરે છે. માહિતી સેવાઓની પડતર ખર્ચ અસરકારકતા દર્શાવવા માટે વિકસાવાયેલ તાજેતરની પદ્ધતિઓ પૈકી એક છે યોજનાબદ્ધ અંદાજપત્ર રચના દ્વારા.

યોજનાબદ્ધ અંદાજપત્ર રચનાએ ગ્રંથાલયની પ્રાથમિકતાઓ સ્થાપિત કરવાની પ્રયુક્તિ છે અને 'આયોજન યોજના પ્રકલ્પ પદ્ધતિઓ, (PPBS) નો ભાગ રચે છે. જે ફરીથી વળી સંસ્થા અને તેના સ્રોત ફાળવણીના કાર્યક્રમો અથવા પ્રવૃત્તિઓ વિષે માહિતી પ્રદર્શિત કરવાની અને ગોઠવણી કરવાની પ્રયુક્તિ છે. PPBS નો હેતુ ગ્રંથાલય કાર્યોના ખર્ચની કામગીરીનાં ગુણાત્મક પગલાં સાથે જ્યારે જ્યારે શક્ય હોય ત્યારે આધાર આપીને પ્રવર્તમાન અને સૂચિત પ્રવૃત્તિઓ આ પૃથ્થકરણીય મૂલ્યાંકન સાથે નીતિ ઘડનારાઓને સેવા પુરી પાડવા સાધનનો હતો. અન્ય શબ્દોમાં, PPBS એ અંદાજપત્ર રચનાની પદ્ધતિ છે જે હેતુના સંબંધમાં ખર્ચનું પૃથક્કરણ કરવાનો હેતુ ધરાવે છે અને ખર્ચાઓ (પગારો પ્રલેખો, વગેરે)ની બાબતો દ્વારા નહીં પરંતુ, તે સિદ્ધ કરેલ પરિણામો સાથે સંબંધ ધરાવે છે. અંદાજપત્ર રચનાની આ પદ્ધતિ અનુસાર ઘટકો નીચે મુજબ હોઈ શકે.

1. સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યો
2. પ્રવૃત્તિઓ (ક્રિયાવિધિનું પૃથક્કરણ) કે જે હેતુઓ સાથે સંબંધ ધરાવે છે.
3. ખર્ચ
4. ફાયદાઓ અને પેટા ઉત્પાદનો તથા
5. વિકલ્પોનું પૃથક્કરણ

યોજનાબદ્ધ અંદાજપત્ર રચનાનો પાઠમાં ભાર મુકવામાં આવ્યો છે કારણ કે તે અસંખ્ય વ્યવસ્થાકીય લાભો આપે છે.

- તે ગ્રંથાલયની આયોજન પ્રક્રિયાનું સંકલન કરે છે.
- ગ્રંથાલય ભૂમિકા વિધાન દ્વારા ભાર મૂકાયેલ પ્રવૃત્તિઓ ઉપર ખર્ચાયેલ નાણાંને તે ઓળખે છે.
- જો પ્રવર્તમાન અને ઇચ્છિત કક્ષાઓ વચ્ચે કોઈ અવકાશ હોય તો કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર ઘડતર પ્રક્રિયા આ આવશ્યક્તાઓને કેવી સર્વોત્તમ રીતે પરિપૂર્ણ કરવા સહાય કરે છે.
- તે સેવા સંબંધિ પરિવર્તનો કરવામાં સહાયરૂપ એક વ્યવસ્થાપન ઉપકરણનું અર્પણ કરે છે.
- કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર (નીચે જુઓ) એ ઘણાં નાના કાર્યક્રમ અંદાજપત્રોને સમકક્ષ હોય છે.

**સારણી 12.3 કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર**

| રેખા મુદ્દો / બચત | કાર્યક્રમ/ કાર્યો | | | |
|---|---|---|---|---|
| પ્રાપ્તિ | પ્રક્રિયા કરણ | પરિભ્રમણ | સંદર્ભ | પરચૂરણ |
| 1. કર્મચારીઓ | | | | |
| 2. કર્મચારી ફાયદાઓ | | | | |
| 3. સામગ્રી અને પુરવઠા | | | | |
| 4. ખરીદેલી સેવાઓ | | | | |
| 5. પરચૂરણ | | | | |

**શૂન્ય આધારિત બજેટ નિર્માણ :**

શૂન્ય આધારિત બજેટ નિર્માણની સંકલ્પના એક અમેરિકાની ટેક્સાસ ઇન્સ્ટ્રેમેન્ટસ નામની મંદીમાં

ફસાયેલ વિજાણુ કંપનીને પુનર્જીવિત કરવા માટે પીટર પાયર દ્વારા પ્રતિપાદિત કરાઈ હતી. આ આયોજન પ્રયુક્તિ સંસ્થાઓને ભંડોળ પૂરું પાડવામાં ખૂબ ઉપયોગી હતી. જેઓની પાસે પ્રત્યેક નાણાકીય વર્ષને અંતે કાર્યક્રમોને યથાર્થ ઠેરવવા માટે આવશ્યકતા રખાતી હતી. આ પ્રકારના અંદાજપત્ર નિર્માણમાં પ્રત્યેક વ્યવસ્થાપકે સમગ્ર અંદાજપત્ર વિનંતીને વિગતવાર સમજાવવી જરૂરી હતી. અને તે ખર્ચને યથાર્થ ઠેરવવા માટે પણ અપેક્ષિત હતા.

શૂન્ય આધારિત અંદાજપત્રએ અંદાજપત્રીય આયોજન અને રજૂઆતની પદ્ધતિ છે જે હેતુઓની પૃષ્ઠભૂમિકા, કાર્યક્રમ મૂલ્યાંકન અને વ્યવસ્થાપકો અને કર્મચારીઓને સમાવતી ક્રિયાત્મક નિર્ણય પ્રક્રિયાનો સમાવેશ કરે છે. તેને જરૂરી હોય છે કે તમામ કાર્યક્રમોનો ખર્ચ, પ્રવર્તમાન અને જૂના બંને પ્રત્યેક અંદાજપત્રીય ચક્રની શરૂઆતમાં યથાર્થ ઠરાવાય છે. પ્રત્યેક તાજા અંદાજપત્રીય ચક્રમાં, વિનિયોગ કરેલ અગાઉની રકમો, ને શૂન્ય સ્થાપિત કરવાની હોય છે અને પ્રત્યેક દરખાસ્તને નવેસરથી યથાર્થ ઠેરવાય છે. ZBB નીચેના પગલાંનો સમાવેશ કરે છે.

- નિર્ણય એકમોને ઓળખવા અને વ્યાખ્યાયિત કરવા.
- ખર્ચાઓ અને લાભોને સૂચિત કરવા
- નિર્ણય એકમ માટે નિર્ણય સંપૂટો તૈયાર કરવા.
- નિર્ણય પ્રક્રિયા.

અન્ય શબ્દોમાં, નિર્ણય એકમના સંબંધમાં પ્રવૃત્તિ પૃથક્કરણના આધારે ખર્ચ પૃથક્કરણ સાથે નિર્ણય સંપૂટો શક્ય વિકલ્પો માટે ખર્ચાઓનો સમાવેશ કરીને ખર્ચાઓના સંપૂટોને ક્રમ આપ્યા બાદ તૈયાર કરાય છે. આ બાબત પછી પ્રત્યેક નિર્ણય એકમના સંબંધમાં યોગ્ય સંપૂટોની પસંદગી તરફ તાર્કિક રીતે દોરી જશે.

### 12.4.2 અંદાજપત્ર નિર્માણની તાજેતરની પ્રયુક્તિઓ : (Recent techniques of Budgeting)

ટેકો સહાયક અંદાજપત્ર રચના (Bracket Budgeting) એ એક પૃથક્કરણીય પ્રયુક્તિ છે જે વ્યવસ્થાપકને ક્રિયાત્મક સમસ્યાઓનો સામનો કરવામાં સહાય કરે છે. ટેકો સહાય રચના ઇચ્છિત લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવા માટે વિવિધ ઉપલબ્ધ વિકલ્પો ચકાસવામાં મદદ કરે છે અને પછી વ્યવસ્થાપક મંડળ ગમે તે એક મહત્તમ સફળતાની તકો સાથે પસંદ કરે છે. બિનચોક્કસતાનું માપન કરીને તે શૂન્ય લાવવામાં આ પ્રમાણેના પ્રશ્નોમાં મદદ કરે છે. એવા પ્રશ્નો પર પસંદગી ઉતારે છે તે માટે સહાય કરે છે : અગત્યના ક્રમમાં ક્રમ અપાયેલ કાર્ય પરિબળો નફા લક્ષ્યને સિદ્ધ કરવાની તકને પ્રભાવિત કરે છે ? શું સૂચિત બજાર યોજના લક્ષ્ય સુધી પહોંચવાની તક વધારશે ? કેટલી માત્રા સુધી ? આ તક્નીક/પ્રયુક્તિ મોટા ભાગની ગ્રંથાલય પરિસ્થિતિઓમાં ઉપયોગી થવાં અત્યંત જટીલ છે. તે વ્યાપારી સંસ્થાઓમાં ઉપયોગી છે જ્યાં કોઈપણ પ્રકારની અનિશ્ચિતતા જોખમકારક હોય છે.

**ઉદ્યોગ સાહસિકતા અંદાજપત્ર રચના :**

આ પ્રયુક્તિમાં નાણાંનો જથ્થો એકમ અથવા સંસ્થાને ફાળવાય છે. જે ઓળખાયેલ કાર્યક્રમની પ્રાથમિકતાઓમાં તેની વ્યવસ્થા કરવા માટે જવાબદાર હોય છે. વર્ષના અંતે બાકી રહેલી પ્રાથમિકતાઓને આગળ લઈ જવાય છે. આ પ્રયુક્તિ જાહેર અને ખાનગી એમ બંને ક્ષેત્રોમાં ઉપયોગમાં લેવાઈ રહી છે. આ પ્રયુક્તિમાં અંદાજપત્ર આધારને મુખ્ય નિયંત્રણ કરનારી સત્તા દ્વારા અગાઉથી નિશ્ચિત કરાય છે.

**જવાબદારી કેન્દ્રિત અંદાજપત્ર રચના :**

આ પ્રયુક્તિ અમુક વિશાળ વિશ્વવિદ્યાલયોમાં ઉપયોગમાં લેવાઈ રહી છે. વધતા ખર્ચા અને નાણાકીય નિગ્રહોએ ઉચ્ચ અભ્યાસની સંસ્થાઓમાં વધારે મોટી જવાબદારીઓને સ્થાન આપ્યું છે. સંસ્થાઓ તેમના એકમો ઓળખે છે કે જે આત્મનિર્ભરતા માટે સક્ષમ હોય છે. આ વિવિધ શૈક્ષણિક એકમ, અન્ય કેન્દ્રીય વહીવટી એકમો અને શૈક્ષણિક સહાય એકમો ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના સમાવેશ સાથે પણ હોઈ શકે. ગ્રંથાલયોના પક્ષે ભંડોળ એકત્ર કરવું એ આ અભિગમનું મહત્ત્વનું પાસું છે. ભંડોળ એકત્ર કરવાની પ્રાથમિકતાઓ વિવિધ એકમોની શૈક્ષણિક આવશ્યક્તાઓ મુજબ ગોઠવાય છે.

### ફાળવણી નિર્ણય જવાબદારી કામગીરી (ADAP)

આ પ્રયુક્તિ PPBS અને ABBનાં પાસાને જોડે છે. આ પ્રયુક્તિમાં ત્રણ અંદાજપત્રો સોંપાય છે. પ્રથમ વધારાની વિનંતી કરતું, બીજું સાદશ ઘટાડો માન્ય કરતું અને ત્રીજું જેની નીચે સંસ્થા કાર્ય ન કરી શકે તેવી રજૂઆત હોય છે. કાર્યક્રમો કે જેઓની કામગીરી સાપેક્ષ રીતે નબળી હોય છે. તેમને ઓળખી કઢાય છે અને પછી જો જરૂર જણાય તો દૂર કરાય છે. આ નાવિન્યપૂર્ણ પ્રયુક્તિ છે અને અસંખ્ય સ્થાનિક સરકારી એજન્સીઓ દ્વારા અનુકૂલન થઈ રહ્યું છે. આમ છતાં, આ પ્રયુક્તિઓ હજી સુધી ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં ઉપયોગમાં લેવાઈ નથી.

### સુગ્રથિત આયોજન અને નિયંત્રણ પદ્ધતિઓ (IPCS)

આ પ્રયુક્તિમાં કાર્યોના આયોજન અને નિયંત્રણ તબક્કાઓને એક પદ્ધતિમાં સાથે લવાય છે. આ અભિગમ વ્યાપારી અને નફા-આધારિત સંસ્થાઓ માટે ઉપયોગી છે.

### સર્વોત્તમ, આશાવાદી અને નિરાશાવાદી (BOP)

આ અભિગમમાં, ધારણાઓના જૂથને અપનાવાય છે. તેઓને સર્વોત્તમ આશાવાદી અને નિરાશાવાદી (BOP) ધારણાઓ કહેવાય છે. સર્વોત્તમ ધારણા સામાન્ય પ્રક્રિયા પરિસ્થિતિ ધારે છે. આશાવાદી ધારણા કહે છે કે, 'સમસ્યાઓ હશે પરંતુ સમસ્યાઓને જીતી શકાશે' અને નિરાશાવાદી ધારણ કહે છે. "જો દરેક બાબત અવળી પડે છે" (લેવી 1987) આ રીતે તમામ ધારણાઓને વિચારણાઓમાં લેવાય છે. આ અભિગમો વ્યવસ્થાપક મંડળને વિવિધ શક્યતાઓ વિષે જાણ કરવામાં મદદ કરે છે અને આ રીતે કોઈપણ અનિશ્ચિતતાનો સામનો કરવા/ પાર પાડવા વ્યૂહ ઘડી શકાય છે.

### 12.4.3 યોગ્ય આંકડાઓએ પરત્વે કેવી રીતે આવવું(How to Arive at Appropriate Figures)

અમુક અભિગમો એવા હોય છે કે જે અંદાજપત્રમાં યોગ્ય આંકડાઓએ આવવા માટે અનુસરણ કરી શકાય છે. દાખલા તરીકે, વ્યક્તિ અગાઉના વર્ષોના ખર્ચાઓની સમીક્ષા કરી શકે, વ્યાપાર અને ગ્રંથાલય સંગઠનોમાંથી ઉદ્ભવતા ડેટા અને ગ્રંથાલય આંકડાઓનો ઉપયોગ કરવો અથવા ગ્રંથાલય અંદાજપત્રોનું કદ સુનિશ્ચિત કરવા માટે ગ્રંથાલય માનદંડોનો ઉપયોગ કરવો.

**ભૂતકાલીન ખર્ચાઓની સમીક્ષા :**

જો કોઈ ગ્રંથાલય માતૃ સંસ્થામાંથી યોગ્ય અંદાજપત્રીય આધાર મેળવવામાં ખાસ કરીને નસીબદાર હોય તો જરૂરી વાગ્વિસ્તાર દ્વારા સાથે આવતા પ્રવાહોની સુનિશ્ચિતતા દ્વારા અનુસરાતા અગાઉના વર્ષોના ખર્ચઓ ચોક્કસતાથી અમુક કક્ષાઓ સાથે જરૂરિયાતોની આગાહી કરી શકે. જો કે આ પદ્ધતિ આધારભૂત અને અધિકૃત હોય તે ગ્રંથાલય અને તેના પર્યાવરણમાં બદલાતી પરિસ્થિતિઓ સાથે હંમેશા સારી ન હોય.

**ગ્રંથાલય આંકડાઓ અને અન્ય સ્રોતોમાંથી ડેટાનો ઉપયોગ :**

ગ્રંથાલય આંકડાઓ અંદાજપત્ર રચનામાં મહત્ત્વનો ભાગ ભજવી શકે છે. કારણ કે તેઓ ગ્રંથાલય સંગ્રહ અને ગ્રંથાલય સેવાના ઉપયોગ સ્વરૂપ અને માત્રાનું સૂચન કરે છે. બીજા શબ્દોમાં ગ્રંથાલય આંકડા ભાવિ આગાહીઓ માટે આધાર રચી શકે છે. આની સાથે સંલગ્ન અન્ય સ્રોતો - વ્યાપાર, ગ્રંથાલય સંગઠનો વચ્ચે જેવાં સ્રોતોમાંથી ઉદ્ભવીને જેવાં કે પુસ્તકોના આંકડા અને લવાજમ ખર્ચાઓ, વ્યાવસાયિક બિનવ્યાવસાયિકોના પગારો શક્ય એટલી ચોક્કસતાપૂર્વક અંદાજપત્રીય આંકડાઓની ગણતરી કરવામાં સરળતા કરી આપશે.

**ગ્રંથાલય માનાંકોનો ઉપયોગ :**

ગ્રંથાલયોમાં અંદાજપત્રની તૈયારીમાં માનાંકો દ્વારા ભજવાની ઉપયોગી ભૂમિકાને કોઈ ભાર/ દબાણની જરૂર નથી. આમ છતાં, માનાંકો આવશ્યક રીતે અધિકૃત હોવાની જરૂર રહેતી નથી. જેમ કે તેઓ ઉપયોગમાં હોય એવા રાષ્ટ્રીય કે આંતરરાષ્ટ્રીય માનાંકોના વિકાસ સાથે સંબંધિત સંગઠનોમાંથી ઉદ્ભવે એ જરૂરી નથી. માનાંકો સંબંધિત સંસ્થામાંથી વિકસીત થઈ શકે અથવા સમાન સંસ્થાઓમાં સેવા આપતાં ગ્રંથાલયોમાંથી ઉતરી શકે. આમ છતાં કોઈ મુદ્દા ઉપર આ તબક્કે ભાર આપવાની જરૂર રહે છે. જો માનાંકો અંદાજપત્ર અંદાજ માટે ઉપયોગી હોય તો પણ તેઓ યથાર્થતા માટે સેવા આપી શકે નહીં. એ અર્થમાં કે વ્યવસ્થાપક મંડળ ઉપભોક્તાઓ ગ્રંથાલય અને સેવાઓ વિષે શું અનુભવે છે તેમાં રસ ધરાવશે.

ઉપયોગ માટે ઉપલબ્ધ એવા કેટલાક માનદંડો આ પ્રમાણે છે.

1. જરૂરી કર્મચારીઓનો અંદાજ કરવામાં ઉપયોજિત સરળ કરેલ કર્મચારી સૂત્ર
2. જરૂરી રાચરચીલા/ જરૂરી જગ્યાના અંદાજને લગતાં માનદંડો
3. પ્રલેખો વગેરેની સંખ્યાના અંદાજ સંબંધી માનદંડ

આ માનદંડો ફરીથી પગારો, રાચરચીલું, પ્રલેખો, ઇમારત વગેરેના સંબંધમાં થતાં ખર્ચાઓ નિશ્ચિત કરવામાં ઉપયોગી થશે.

ડૉ. એસ.આર. રંગનાથન દ્વારા વિકસાવાયેલ સરળ કરેલ કર્મચારી સૂત્ર કદાચ પુસ્તકાલયોને વિનિયોજિત સામાન્ય માનદંડોનું સર્વોત્તમ અનાવરણ છે. તેમનું પુસ્તક ગ્રંથાલય વહીવટ (આવૃત્તિ 2, 1960) કે જેમાં કર્મચારી સૂત્રની ચર્ચા કરાઈ છે તે વિવિધ વિભાગોના પ્રત્યેકમાં જરૂરી વ્યક્તિદીઠ કાર્યની વાર્ષિક માત્રા/ પ્રમાણ કાર્યનું સ્વરૂપ અને પ્રત્યેક વિભાગમાં જરૂરી કર્મચારીઓના પ્રકાર વિષે માહિતી આપે છે. UGC એ તેમનું કર્મચારી સૂત્રને અપનાવ્યું. ઉપરાંત માહિતી પદ્ધતિઓનાં સ્વરૂપ માટે વિવિધ આયોજનોના વિકાસમાં તેમનું કર્મચારી સૂત્ર જરૂરી સુધારા વધારા સાથે ઉપયોગમાં લેવાય છે. ઉપરાંત, ડૉ. રંગનાથનના ગ્રંથાલય માનદંડો ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનનાં ઘણાં પાસાંને આવરી લે છે.

કોઠારી આયોગે સૂચવ્યું કે માનક તરીકે વિશ્વવિદ્યાલયે પ્રત્યેક નોંધાયેલા વિદ્યાર્થીએ 25 રૂ. અને પ્રત્યેક શિક્ષક માટે રૂ. 300-00 ખર્ચવા જોઈએ. બીજી બાજુ UGC એ વિદ્યાર્થી દીઠ રૂ. 15/- અને શિક્ષક દીઠ રૂ. 200ની ભલામણ કરી છે. રંગનાથન (1976) એ સૂચવ્યું છે કે પ્રત્યેક 60-80 સક્રિય ઉછીના પુસ્તકો લેનાર દીઠ એક વ્યાવસાયિક અને પ્રત્યેક વ્યાવસાયિક માટે 1 થી 3 કારકૂની કર્મચારીઓ હોવા જોઈએ. રેન્ડીલા (1976) નીચેનાં માનકો સૂચવ્યાં છે.

**પુસ્તકો :**

1. પ્રત્યેક ઉછીનાં લેનાર માટે વર્ષે 2 થી 3 પુસ્તકો.
2. વાર્ષિક પ્રાપ્તિ અને કુલ સંગ્રહનું વચ્ચે 0.6 : 1 થી 0.01 : 1 ના પ્રમાણમાં હોવું જોઈએ. અન્ય શબ્દોમાં વાર્ષિક પ્રાપ્તિ કુલ સંગ્રહના 6 થી 10 ટકા વચ્ચે ના ગાળામાં રહેવી જોઈએ. આ એવી ધારણા ઉપર છે કે પ્રલેખોના અપ્રચલિતતાના દરને યોગ્ય વજન અપાવું જોઈએ અને ગ્રંથાલય એ બદલાની તકૂનિકીને લગતા સાહિત્ય સાથે જોડાય છે. આ માત્રા ગ્રંથાલય તેના પાયાગત સંગ્રહના નિર્માણને વિનિયોજિત હશે.

**સામયિકો :**

(એ) પ્રત્યેક ઉછીનું લેનમાર દીઠ 1.5 થી 2 સામયિક લવાજમો.

(બી) સામયિકો ઉપરનો ખર્ચ પુસ્તક ખર્ચા કરતાં બે થી ત્રણ ગણો હોવો જોઈએ.આ ન્યાયિહતા બે પરિબળો ઉપર આધારિત છે.

(1) વિજ્ઞાન અને તકનિકીની નવી માહિતી સૌ પ્રથમ સામયિકોમાં નોંધાય છે અને

(2) સામયિક સાહિત્યનો ખર્ચ પુસ્તકોનો ખર્ચથી ઘણો વધારે વધ્યો છે.

**નોંધ :** પુસ્તકો અને સામયિકોમાં ખર્ચ એ પુસ્તકો અને સામયિકોનો સરેરાશ ખર્ચ મેળવીને તથા ઉમેરેલ સંખ્યા દ્વારા તેનો ગુણાકાર કરીને ગણી શકાય છે.

**બંધામણી : (Binding)**

(એ) 80 ટકા - 150 ટકા લવાજમ ભરાયેલ શીર્ષકો બંધામણી કરવાના ગ્રંથોની સંખ્યા

(બી) બંધામણી માટે સરેરાશ ખર્ચ પ્રતિ ગ્રંથ 7 ડોલર

**પુરવઠાઓ :**

(એ) પુરવઠાઓ ગ્રંથ ખલિતા, તિથીપમક આંતરગ્રંથાલય લોન વિનંતી પત્રકો વગેરેનો સમાવેશ કરે છે.

(બી) પ્રત્યેક પુસ્તક દીઠ સરેરાશ ખર્ચ 0.5 ખર્ચ

**પ્રવાસ (મુસાફરી) :**

પ્રત્યેક વ્યાવસાયિક કર્મચારી સભ્ય દીઠ ડોલર 400 - ડોલર 600નો ખર્ચ - તેમને પ્રત્યેક વર્ષે ઓછામાં ઓછી એક સભામાં ભાગ લેવાનું શક્ય બનાવે છે.

રૂથ લીયોનાર્ડે સૂચવ્યું છે કે જો ગ્રંથાલય અંદાજપત્રમાં માથાદીઠ ખર્ચાઓનો સમાવેશ ન કરાયો હોય તો, કર્મચારીઓનો ખર્ચ 60 ટકા થી 80 ટકા વચ્ચે રહેવો જોઈએ. એની અસર તરીકે, આ બાબતનો અર્થ થાય કે પગારો અને અન્ય ખર્ચાઓ ઉપરના ખર્ચનો 2 : 1 નું પ્રમાણ. આમ છતાં, આ પ્રમાણ બે સંઘર્ષપૂર્ણ નિર્ણાયક બાબતો દ્વારા પ્રભાવિત થાય. જેમ કે (1) સર્વગ્રાહી સાહિત્ય સ્રોત પરત્વે વ્યક્તિગત પ્રવેશ માટેની આવશ્યક્તા અને (2) સાહિત્યમાં માહિતી પરત્વે પ્રવેશ પ્રાપ્ત કરવામાં વિસ્તૃત સહાય માટેની જરૂરિયાત.

અસંખ્ય ભલામણ કરાયેલ માનદંડો ગ્રંથાલય સંગઠનો જેવાં કે American Library Association (ALA ) અને મહા વિદ્યાલય સંશોધન ગ્રંથાલય સંગઠન Association of Collage and Research Library (ACRL) દ્વારા પૂરો પડાય છે. આ માનદંડ તમામ પ્રકારની સંસ્થાઓ માટે હોય છે. ALA માનદંડો શૈક્ષણિક અને સામાન્ય ખર્ચના ઓછામાં ઓછા ગ્રંથાલય અંદાજપત્રના 6 ટકાથી ભલામણ કરે છે.

ઇંગ્લેન્ડમાં, ગ્રંથાલય અંદાજપત્ર વિશ્વવિદ્યાલયોના અંદાજપત્રના 6 ટકા સુધી હોય છે. એ જ રીતે ઓસ્ટ્રેલિયામાં પણ ગ્રંથાલય અંદાજપત્રો વિશ્વવિદ્યાલયોના અંદાજપત્રના 2.9 ટકા થી 5.9 ટકા ની માત્રામાં હોય છે. Accociation of College and Research Library (ACRL) મહા વિદ્યાલય ગ્રંથાલયો માટે માનદંડો (1995) હિમાયત કરે છે કે શૈક્ષણિક ગ્રંથાલયો શૈક્ષણિક અને સામાન્ય હેતુઓ માટે કુલ સંસ્થાકીય ખર્ચના ઓછામાં ઓછા 6 ટકા હશે.

ગ્રંથાલયો તેમની સંસ્થાકીય નીતિઓને અનુસરે છે અને અંદાજપત્રને લગતો આદેશ આપે છે. સામયિકોના ખર્ચમાં વધારો થવાના કારણે સામગ્રી અંદાજપત્રમાં પુસ્તકો અને સામયિકોમાં 50 : 50ના પ્રમાણથી 40 : 60 નું પ્રમાણ અને અંતિમ કિસ્સાઓમાં 20:60નો પુસ્તકો અને સામયિકો વચ્ચેના ખર્ચમાં પરિવર્તન છે. આજના ઇન્ટરનેટ પર્યાવરણમાં એવી આગાહી થઈ રહી છે કે સામગ્રીઓ માટે શૈક્ષણિક ગ્રંથાલય અંદાજપત્ર પ્રવેશ ક્રમિક પ્રકાશનો અને પુસ્તકો માટે 30:30:40નું પ્રમાણ વધે.

ગ્રંથાલયો સામગ્રીઓના ખર્ચ અને ઉપયોગ આંકડાઓ ઉપર આધારિત સૂત્રનો ઉપયોગ કરીને અંદાજપત્ર ફાળવણી કરે છે. ન્યુ ઓરલિયન્સના વિશ્વવિદ્યાલયમાં ઉપયોગમાં લેવાતી ગ્રંથાલય ફાળવણી સૂત્રનું નીચે આપેલું ઉદાહરણ છે.

$$D = r \times \frac{\left(u/U + g/G + 2(p/P)\right)}{5}$$

જ્યાં

D = વિભાગીય ફાળવણી

r = પુસ્તકો માટે ઉપલબ્ધ નાણાંની કુલ રકમ

u = વિભાગના (ઉપલી-કક્ષા)

U = વિશ્વ વિદ્યાલયના કુલ (ઉપલી કક્ષા)

g = વિભાગના સ્નાતક SCHS

G= વિશ્વવિદ્યાલયના કુલ સ્નાતક SCHS

p = વિભાગ માટે પ્રકાશન દર

P = તમામ વિભાગો માટે સંયુક્ત પ્રકાશન દર

**આકૃતિ 12.1 અંદાજપત્ર ફાળવણી સૂત્ર**

**(સ્રોત : http/ librarj.uno.edu/coll/allocation.html)**

◆ **તમારી પ્રગતિને ચકાસો :**

(5) ગ્રંથાલયો માટે ઉપલબ્ધ નાણાકીય અંદાજની વિવિધ પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરો.

(6) અંદાજપત્ર રચના માટે ઉપલબ્ધ માનાંકોનું વર્ણન કરો.

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.
(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

.............................................................................................................
.............................................................................................................
.............................................................................................................
.............................................................................................................
.............................................................................................................
.............................................................................................................

## 12.5 અંદાજપત્ર ઔચિત્ય/ યથાર્થતા (BUDGET JUSTIFICATION)

પૂર્વ ખર્ચની સમીક્ષા વખતે, ગ્રંથાલય આંકડાઓનો તથા માનકોનો ઉપયોગ અંદાજપત્રમાં ખર્ચાની વિવિધ બાબતોનો અંદાજ કરવામાં ઉપયોગી થાય, તેઓ તેમની જાતે અંદાજપત્રને યથાર્થ વધારી મદદરૂપ ન થાય. આથી ગ્રંથપાલો અથવા માહિતી વૈજ્ઞાનિકોએ આ બાબતમાં થોડો વિશિષ્ટ પ્રયત્ન કરવા જોઈએ. આ પ્રયત્ન ડેટા/માહિતી એકત્રીકરણના સ્વરૂપમાં અથવા અંદાજપત્ર રચનાની કોઈ ખાસ પદ્ધતિ પસંદ કરવામાં હોય. જે તેને યથાર્થ ફેરવવામાં અથવા અમુક યુક્તિઓ અપનાવવામાં મદદ કરશે.

### 12.5.1 ડેટા/માહિતી એકત્રીકરણ : (DATA/INFORMATION COLLECTION)

લાયકાત અમુક અંશે યથાર્થને સુવિધા પૂરી પાડે છે. આથી, એવું સૂચવાય છે કે લાયકાત આધીન તમામ પ્રવૃત્તિઓને પરિમાણિત કરાય. પ્રલેખ પ્રસારમાં વધારો અથવા ઉત્તર આપેલા સંદર્ભ પ્રશ્નો અથવા સંપાદિત કરેલા પશ્ચાત્ વર્તી વાઙ્મયસૂચિય અધિતમ હેવાલો ને અંદાજપત્ર તૈયાર કરતી વખતે ભાવિ ઉપયોગ માટે પ્રલેખિત કરાય. એકત્રિત કરેલ માહિતીની મહત્તમ અસર માટે ઉદાહરણ સ્વરૂપે રજૂ કરવી જોઈએ. એક પૂર્વ કાળજી જે લેવાની જરૂર છે તે જે જે ઉદાહરણ રીતે રજૂ કરાય છે. તે એવા હોવા ઉપરાંત ચોકસાઈપૂર્ણ ટૂંકાણવાળા હોવા જરૂરી છે. સારી રીતે રજૂઆત કરેલો આલેખ ઘણા શબ્દોનો બચાવ કરે છે.

બીજું, ઉપભોક્તાઓ કે જેઓ ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવાઓ દ્વારા લાભાન્વિત થયા છે તેમની પાસેથી ગૌરવ (કદર)નાં પ્રમાણપત્રોનો સમાવેશ કરતી ફાઈલ જાળવી રાખવી એ એક સારો મહાવરો રહેશે. અપૂર્ણતા અથવા સંગ્રહમાં ત્રુટીઓ, સેવામાં ત્રુટીઓ વગેરે અથવા સુધારા માટેનાં સૂચનો તે લગતી ગ્રાહકવર્ગમાંથી ટીકાઆની નોંધ થવી જરૂરી છે. કારણ કે આ બાબતો જ્યારે સંગ્રહ વિકાસ માટે વધારાના ભંડોળ અથવા નવી સેવાઓની સ્થાપના માટે વિનંતી કરાય છે ત્યારે તેઓ સારો પ્રતિભાવ પાડે છે. ઉપરાંત, ઉપભોક્તાઓ પાસેથી મેળવેલ પ્રતિભાવ (ઉપભોક્તાઓ પાસેથી વિશિષ્ટ પ્રશ્નોના પ્રત્યુત્તરમાં) સાથે પુસ્તકાલય અથવા માહિતી કેન્દ્ર દ્વારા હાથ પર લેવાયેલ માંગણી પરની સેવાઓના વિવિધ પ્રકારોને લગતી માહિતીને એકત્ર કરાવી જોઈ. અથવા ભાવિ ઉપયોગ માટે જાળવી રાખવી જોઈએ.

જો કાર્યક્રમિત અંદાજપત્ર રચના ખાસ કરીને PPBS અંદાજપત્ર રચના માટે અપનાવાયેલ પદ્ધતિ અપનાવેલ હોય તો વિવિધ ક્રિયાત્મક અને સેવા પ્રવૃત્તિઓને લગતા કામગીરી આંકડા ઉપલબ્ધ હશે. આ ઔચિત્યના સમયે હાથવગા રહેશે.

### 12.5.2 અંદાજપત્ર રચનામાં અપનાવાયેલ પદ્ધતિ : (Method Adopted in Budgeting)

ગ્રંથાલય/ માહિતી કેન્દ્ર માટે નાણાકીય આયોજન વિકસાવવામાં, ગ્રંથપાલ અવગત હોવો જોઈએ કે તે જે કંઈની માંગણી કરશે તે મંજૂર કરાશે નહીં. એ હકીકત હોવા છતાં કે અંદાજપત્ર મજબૂત તર્ક ને આધારે રચાવુ જોઈએ. આથી, સફળ પરિણામો સાથે અનુસરાઈ શકાતી હોય તેવી પ્રયુક્તિઓ બહુ-સ્તરીય અંદાજપત્રની રચના કરવાની છે. આ પદ્ધતિમાં સેવાની લઘુત્તમ હાર્દરૂપ કક્ષા કે જેના સિવાય સંસ્થા બચી જઈ શકે નહીં તે આનુસંગિક ખર્ચાઓ સાથે વિકસાવવી જોઈએ. પછી, આનુસંગિક લાભો સાથે નવા કાર્યક્રમો અને સેવાઓ સૂચવતાં અમુક સ્તરો જરૂરી ખર્ચ આંકડાઓ સાથે વિકસાવવા જોઈએ. આ પ્રયત્ન પરિપૂર્ણ થયા બાદ ગ્રંથપાલે તેના ખાસ સ્તરની પસંદગી સૂચવતું બહુ સ્તરીય અંદાજપત્ર રજૂ

કરવું જોઈએ. અહીં ચેતવણીનો એક સૂર - સર્વોત્તમ/ સર્વોચ્ચ સ્તરની ભલામણ કરવા માટે અતિ મહત્ત્વાકાંક્ષી ન બનો. તે ગ્રંથપાલની નિરાશા સાથે નકારાઈ જશે. આથી ગ્રંથપાલે વ્યવસ્થાપક મંડળને તેઓ કેટલાક ઉચ્ચ - કિંમતવાળાં (ખર્ચાળ) વિકલ્પોનો અસ્વીકાર કરી રહ્યા છે. એવી છાપ ઉભી કરવા ઉચ્ચ સ્તર સિવાયના કોઈક સ્તરનું સૂચન કરવું જોઈએ.

સફળતાપૂર્વક ઉપયોગ કરી શકાય તેવી અન્ય પ્રયુક્તિ સેવાની વર્તમાન કક્ષાનું સંચાલન કરવા જરૂરી રકમની ગણતરી કરવાની છે અને પછી તેને સૂચિત અંદાજપત્ર સાથે તુલના કરવાનું છે જે નવા કાર્યક્રમો અને સેવાઓનો સમાવેશ કરશે. આ સરખામણી દર્શાવશે કે ભંડોળમાં માગણી કરેલ વધારો અને નવી સેવાઓ શરૂ કરવા કરતાં સેવાના વર્તમાન કક્ષાને ચાલુ રાખવા માટે વધારે છે. ફુગાવો પુસ્તકોના કિંમત વધારા અને સામયિકોના લવાજમ વધારાઓ સાથે આવતા ભંડોળમાં અધિક વધારાને સરભર કરે. આમ છતાં, જો વ્યવસ્થાપક મંડળ વધારાનું ભંડોળ પૂરું નહીં પાડવા આગ્રહ રાખે તો, વ્યક્તિ તેમને કહી શકે કે અંદાજપત્રીય ભંડોળનો કોઈ પણ વધારો પુસ્તકાલય અને માહિતી સેવાઓના ઘટાડામાં પરિણમશે નહીં. આ એ કારણથી છે કે પગારો જેવા નિશ્ચિત ખર્ચાઓ ઘટાડી શકાશે નહીં. (વાસ્તવમાં, નિશ્ચિત ખર્ચાઓ વિદ્યમાન કર્મચારીઓને અપાતા ઈજાફાઓ અને અન્ય પેશગીઓને લીધે વધે છે.) અને પરિણામે ચલિત ખર્ચાઓ જેવા કે પુસ્તક ખર્ચાઓ, સામયિક લવાજમો વગેરે ને ઘટાડવવા જોઈએ. આથી એવી આશા રખાય છે કે આવી સરખામણી વ્યવસ્થાપક મંડળને ભંડોળ મુક્ત કરવા માટે ખાતરી આપશે.

### 12.5.3 અન્ય યુક્તિઓ : (Other Tactics)

ગ્રંથપાલ દ્વારા અપનાવાયેલ અને યુક્તિઓ નીચે પ્રમાણે હોઈ શકે અને તેને ભંડોળ માટે તેની શોધ (પ્રયત્ન) માટે તેને પરોક્ષ રીતે મદદ કરશે તે છે.

(એ) ગ્રંથાલય સમિતિમાં શ્રેયાન કર્મચારીઓ અને વ્યવસ્થાપક મંડળનો સમાવેશ.

(બી) અન્ય સંસ્થાઓ કે જે સેવાઓનો ઉપયોગ કરે છે તેમની પાસેથી, શુલ્ક(ચાર્જ) લેવું.

(સી) નાણાં વિભાગ સાથે સારા સંબંધો જાળવી રાખો કારણ કે આ બાબત નાણાકીય માહિતી સહેલાઈથી મેળવવામાં સરળતા કરી આપશે. ઉપરાંત, નાણાકીય કર્મચારીઓ પુસ્તકાલય અંદાજપત્રની રૂપરેખામાં ઉપયોગી હોઈ શકે.

(ડી) તમે માંગણીઓ કરો તે પહેલાં તમારી સંસ્થાની નાણાકીય આબોહવા (પરિસ્થિતિ)નું મૂલ્યાંકન કરો.

(ઈ) શક્ય એટલું અંદાજપત્રને વળગી રહેવું તે શાણપણભરી નીતિ હશે. જ્યાં સુધી વ્યવસ્થાપક મંડળને સંબંધ છે ત્યાં સુધી આ એક વધારાનો મુદ્દો હશે; અને,

(એફ) નાણાકીય વ્યવસ્થાપક મંડળ સાથે તેઓ જે સમજે તે ભાષામાં વાત કરો. આથી અંદાજપત્ર રચનામાં તમારી પાસે નાણાકીય બુદ્ધિ છે તેનું નિદર્શન કરો.

◆ **તમારી પ્રગતિ ચકાસોઃ**

(7) ગ્રંથાલય અંદાજપત્રને યથાર્થ ઠેરવવા માટે અપનાવવામાં આવતી પદ્ધતિઓ કઈ છે ?

નોંધ : (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

..............................................................................................

## 12.6 નિષ્કર્ષ (CONCLUSION)

પૂર્વગામી હેવાલમાંથી તે સ્પષ્ટ છે કે કોઈપણ વહીવટી સમસ્યા પુસ્તકાલય અથવા માહિતી કેન્દ્રના સંચાલન માટે યોગ્ય અંદાજપત્રની તૈયારી કરતાં વધારે પાયાગત નથી. પરંતુ, સફળ અંદાજપત્રની રચના માટે તેણે પુસ્તકાલયમાં કરાતા ખર્ચ સંબંધી તમામ વિગતોનું સૂચન કરવું જોઈએ. આ માટે, ગ્રંથપાલ માટે એ આવશ્યક બને છે કે તેમની નાણાકીય માંગણીઓને યથાર્થ ઠેરવવાના તેમણે કાર્યક્ષમતાની અમુક કક્ષા વિકસાવવી જોઈએ. સમસ્યા ત્યાં અટકતી નથી કારણ તેઓને ખૂબ નિગ્રહ અને શિસ્ત અગાઉ તૈયાર કરાયેલ અંદાજપત્ર રચનાના હેવાલમાં કરેલ વાસ્તવિક ખર્ચને અનુરૂપ થવા માટે દાખવવી પડે છે. અલબત્ત, તે એમ કહ્યા વિના જાય છે કે વર્ષના અંતે વાસ્તવિક નાણાકીય અહેવાલ અને અંદાજપત્ર વચ્ચે આખરી સહસંબંધ મૂળ અંદાજપત્રની રચનામાં ઉપયોગમાં લેવાયેલ માહિતીની યથાર્થતા ઉપર આધાર રાખે છે. માહિતીના દોરીસંચારમાં ગ્રંથપાલના જ્ઞાન, અનુભવ અને ભાગ્ય અને ભાવિની આગાહી અને આખરી અંદાજપત્રને અનુરૂપ વાસ્તવિક ખર્ચ કરવામાં ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપક મંડળ દ્વારા દાખવાયેલ શિસ્ત પર પણ આધાર રાખે છે.

## 12.7 સારાંશ : (SUMMARY)

આ એકમમાં, તમોને નાણાકીય આયોજન અંગેની સંકલ્પનાઓ પરત્વે પરિચિત કરાયા હતા. અંદાજપત્ર રચના સંબંધી પરિભાષાની વિગતવાર સમજૂતી અપાઈ છે. ઉપરાંત, નાણાકીય અંદાજોની વિવિધ પદ્ધતિઓ - માથાદીઠ પદ્ધતિ, ઉમેરણના ખર્ચની પદ્ધતિ, વિગતોની પદ્ધતિ, પ્રમાણની પદ્ધતિ, કાર્યક્રમિત (યોજિત) અંદાજપત્ર રચના (PPBS,ZBB) અને અંદાજપત્ર યથાર્થતા ક્રિયાવિધિને ઉજાગર કરાઈ છે.

## 12.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો : (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

(1) ગ્રંથાલયોના વિવિધ પ્રકારોના સ્રોતો છે. શૈક્ષણિક પુસ્તકાલયો, આ પુસ્તકાલયોને વિશ્વવિદ્યાલય/ મહાશાળા/ શાળા અંદાજપત્ર/ યુજીસી અનુદાનો, પુસ્કાલય ફીના સમાવેશ સાથે વિદ્યાર્થી ફી, દંડની રકમ, પ્રકાશનોનું વેચાણ, પુસ્તકાલય સેવાઓ જેવી કે વાઙમયસૂચિ સેવા રેપ્રોગ્રાફીક સેવા, ધર્મદાન, ભેટો, દાન વગેરેમાંથી નાણાં મેળવે છે.

વિશિષ્ટ પુસ્તકાલયો : આ પુસ્તકાલયો માતૃ સંસ્થાએ યોજનાઓને ફાળવાયેલ ભંડોળ, વિવિધ પુસ્તકાલય સેવાઓ માટે લીધેલ શુલ્ક, પ્રકાશનોના વેચાણ, સભ્યપદ લવાજમ, દાતા એજન્સીઓ જેવી કે યુનેસ્કો, IDRC વગેરે પાસેથી નાણાં મેળવે છે.

(2) 'અંદાજપત્ર' શબ્દની આપેલા સમયગાળા માટે અંદાજિત મહેસૂલ (આવક) અને ખર્ચની નાણાકીય યોજના તરીકે વ્યાખ્યા અપાય. અંદાજપત્રો વિવિધ પ્રકારના હોય છે મુદ્દા અંદાજપત્ર કે જે સળંગ રીતે વિવિધ બાબતો ઉપર ખર્ચાની વિગતોની યાદી આપે છે. સૂત્ર અંદાજપત્ર ધારી લેવાયેલા સંબંધોના આધાર પર વિવિધ બાબતો પરત્વે ભંડોળની ફાળવણી કરે છે. ધારી લેવાયેલ આ સંબંધો અપાતી વિવિધ સેવાઓ પરત્વે અગત્યની હોય છે. એકમ-ખર્ચ અંદાજપત્ર એકમ વાર ખર્ચનો અંદાજ આપે છે. અને પ્રત્યેક એકમ કેટલા જથ્થામાં સેવાઓ બજાવે છે તેનો અંદાજ આપે છે, ઉચ્ચક અંદાજપત્ર સંબંધિત વ્યવસ્થાપક મંડળ પર આધાર રાખીને એકહથ્થુ રીતે અમુક રકમની ફાળવણી કરે છે. યોજિત - (કાર્યક્રમિત) અંદાજપત્ર હાથ પર લેવાનાર કાર્યો દ્વારા થતાં ખર્ચાઓને વર્ગીકૃત કરે છે. સંચાલન કરનાર અંદાજપત્ર આપેલા સમયગાળા માટે મહેસૂલ અન ખર્ચનો અંદાજ આપે છે, જે વાર્ષિક આવર્તક ખર્ચાઓનું સૂચન કરે છે. થાપણ અંદાજપત્ર સંસ્થાના લાંબાગાળાની યોજનાઓ માટેના ભાગ તરીકે બિન-આવર્તક બાબતોનો અંદાજ આપે છે. અને સરવૈયા અંદાજપત્ર ભંડોળોની વિગતવાર માહિતીની ચાવી આપે છે - ફાળવાયેલ રકમ, ખર્ચાયેલ અને હજી ઉપયોગ માટે ઉપલબ્ધ.

(3) પુસ્તકાલય ખર્ચ, ત્રણ કક્ષાઓ હેઠળ વર્ગીકૃત કરી શકાય છે. પ્રારંભિક ખર્ચાઓ, વાર્ષિક સંચાલન અંદાજપત્ર અને ભાવિ આવશ્યક્તાઓ થાપણ ખર્ચ અને પ્રવર્તમાન ખર્ચની બાબતો નીચે પ્રમાણે મૂકી શકાય છે.

સારણી : 3 ખર્ચ કક્ષાઓ

| મુદ્દો ભાવિ આવશ્યકતાઓ | પ્રારંભિક ખર્ચાઓ | વાર્ષિક સંચાલન અંદાજપત્ર | |
|---|---|---|---|
| 1. સુવિધાઓ | ભૌતિક સ્થળની તૈયારી (પુનઃ નિર્માણ, વિભાગો, વાયરીંગ, વીજળીં, શણગાર | જરૂર મુજબ જીર્ણોદ્ધાર વિસ્તરણ : નથી સુવિધાઓ | |
| 2. સાધન | સાધન ખરીદી અને રાચરચીલા સજાવટ | સમારકામ, પુનઃસ્થાપન અને જરૂર મુજબ ઉમેરણ | નવું અથવા સુધારેલ સધન, નવા સ્થળ માટે રાચરચીલા સજાવટ |
| 3. પગારો અને વેતનો | પરામર્શકો, પ્રારંભિક જરૂરિયાતો | વ્યાવસાયિક બિનવ્યાવસાયિક કારકૂની સેવા, શ્રમ | સામયિક વધારા નવા ક્ષેત્રોમાં |
| 4. પ્રલેખોનું એક્ત્રીકરણ | પાયાગત પ્રલેખોની ખરીદી, સામાયિકો અને દ્વૈતીયક પ્રકાશનો | વાર્ષિક લવાજમો, પ્રલેખ સંગ્રહમાં ઉમેરણ, સેવામાં | આકસ્મિક ખર્ચા અને નવી ક્રિયાવિધિ |
| 5. સામગ્રીઓ અને પુરવઠા | પ્રારંભિક સામગ્રીઓ અને પુરવઠા | વાર્ષિક ખર્ચ પાત્ર રકમો | આકસ્મિક સંશોધન અને મૂલ્યાંકન |
| 6. પરચૂરણ | પરામર્શકો, આયોજન અને પ્રારંભ દરમિયાન પ્રવચન | પ્રવાસ, શિક્ષણ, સેવા, પ્રવૃત્તિઓનું મૂલ્યાંકન | |

4. અંદાજપત્ર માટે જરૂરી ઉદ્દેશ્યો અને લક્ષણો નીચે મુજબ છે. અંદાજપત્ર તૈયાર કરવામાં ઉદ્દેશ્યો છે.

- આપેલા સમયગાળા માટે નાણાકીય સ્થિતિ - અંદાજિત મહેસૂલ અને ખર્ચાનો હેવાલ રજૂ કરવો.
- ખાસ સમય ગાળા દરમિયાન સ્રોત અને ખર્ચાઓના કાર્યક્ષમ અને અસરકારક સમન્વય માટે આયોજન તરીકે સેવા બજાવવી
- ભવિષ્યની તારીખે અપાનાર સેવાઓને લગતી વિગતો રજૂ કરવી. પાયાગત નાણાકીય નિયંત્રણ ક્રિયાવિધિ તરીકે સેવા બજાવવી.
- પરિણામોના મૂલ્યાંકન માટે ઉપકરણ તરીકે સેવા બજાવવી.
- આયોજનને અમલમાં મૂકવું, પ્રવર્તમાન માર્ગદર્શક, કાર્યોનો ખર્ચ સારાંશ વગેરે પાર પાડવાના સાધનોની આગાહી તરીકે સેવા બજાવવા.
- વ્યવસ્થાપક મંડળ માટે સાધન તરીકે સેવા બજાવવા અને
- ભાવિ નીતિ રૂપરેખા માટે આધાર રચવા.

અંદાજપત્ર માટે આવશ્યક લક્ષણો પરિણામો પરિપૂર્ણ કરવા માટે સ્થિતિસ્થાપકતા અને લવતીચતા ક્રિયાવિધિની સરળતા અને આયોજન કાર્યાન્વિત કરતા લોકો પરત્વે અંદાજપત્રના હેતુઓના અસરકારક પ્રત્યાયન.

અંદાજપત્ર રચનામાં વિચારવાનાં હોય તેવાં પરિબળો છેઃ

- સંસ્થાનો પ્રકાર - શૈક્ષણિક ઔદ્યોગિક - સંશોધન - કે તેનો તે ભાગ છે.

- સંસ્થાનું કદ
- પુસ્તકાલય અંદાજપત્ર સ્વતંત્ર રીતે તૈયાર કરાયું છે કેમ અથવા તે સંસ્થા માટે સામાન્ય અંદાજપત્રકનો ભાગ રચે છે કે કેમ.
- પુસ્તકાલય સેવાના ઉપભોકતાઓનો પ્રકાર
- પ્રલેખ સંગ્રહ
- પુસ્તકાલય દ્વારા અપાતી સેવાઓ વગેરે અને
- જો અધિકાર અન્યથા ન અપાયો હોય તો અંદાજપત્રીય આયોજન પરત્વે સંલગ્નતા.

5. પુસ્તકાલયો માટે ઉપલબ્ધ નાણાકીય અંદાજઓની વિવિધ પદ્ધતિઓ.

1. માથાદીઠ પદ્ધતિ
2. નવો ખર્ચ ઉમેરવાની પદ્ધતિ
3. ઊંડાણપૂર્વકની પદ્ધતિ
4. પ્રમાણોની પદ્ધતિ
5. કાર્યક્રમ અંદાજપત્ર પદ્ધતિ
6. શૂન્ય-આધારિત અંદાજપત્ર રચના

6. ડૉ. એમ. રંગનાથન દ્વારા વર્ણવાયેલ પુસ્તકાલયોમાં અંદાજપત્ર રચના માટે ઉપલબ્ધ માનદંડો કદાચ ગ્રંથાલયોને વિનિયોજિત સામાન્ય માનદંડોનું સર્વોત્તમ અનાવરણ છે. તેઓ પૈકી થોડા છે.

1. જરૂરી કર્મચારીના અંદાજમાં ઉપયોગમાં લેવાયેલ સરળકૃત કર્મચારી સૂત્ર.
2. જરૂરી રાચરચીલું/ જરૂરી સ્થળના અંદાજને લગતા માનદંડો અને
3. પ્રલેખોની સંખ્યાના અંદાજ સાથે સંબંધિત માનદંડો.

7. પુસ્તકાલય અંદાજપત્રને યથાર્થ ઠેરવવા માટે અપનાવાતી પદ્ધતિઓ છે : બહુસ્તરીય અંદાજપત્રનો વિકાસ, આનુસંગિક ખર્ચાઓ સાથે સેવાના લઘુત્તમ હાર્દરૂપ કક્ષાનું સૂચન કરતું, અન્ય પદ્ધતિ સેવાના પ્રવર્તમાન કક્ષાના ખર્ચની ગણતરી કરવા ખર્ચના આંકડાઓના લાભો સાથે નવા કાર્યક્રમો અને સેવાઓ સૂચવતા અમુક સ્તરો અપનાવી શકાય છે અને પછી તેની સૂચિત અંદાજપત્ર સાથે તુલના કરે છે કે જે નવા કાર્યક્રમો અને સેવાઓનો સમાવેશ કરે છે.

## 12.9 ચાવીરૂપ શબ્દો : (KEYWORDS)

**અંદાજપત્ર (Budget)** : અપેક્ષિત ખર્ચ અને આવકનું આયોજન

**અંદાજપત્ર ઔચિત્ય (Budget Justification)** : પ્રવૃત્તિઓ અને સૂચનોના અંદાજને સરળ બનાવતો અંદાજ, સુધારાઓ માટે પ્રવૃત્તિઓમાં અપૂર્ણતા અને અથવા નવી પ્રવૃત્તિઓનો આરંભ

**મૂડી અંદાજ પત્ર (Capital Budget)** : બિનઆવર્તક બાબતોના ખર્ચને સૂચવતું અંદાજપત્ર

**નાણાં (ભંડોળ) (Finance)** : યોજનામાં સમાવિષ્ટ મૂડી, ખાસ કરીને મૂડી કે જે નવો વ્યાપાર શરૂ કરવા માટે ઉભી કરવાની હોય.

**નાણાકીય વ્યવસ્થાપન (Financial Management)** : સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિમાં નાણાકીય સ્રોતોના આયોજન, વ્યવસ્થાપન અને નિયંત્રણ સાથે સંબંધિત વ્યવસ્થાપન.

**આવર્તક ખર્ચ (Recurring Expenditure)** : ચાલુ બાબતોને સંબંધિત ખર્ચ

## 12.10 સંદર્ભો અને વિશેષ (REFERENCES AND FURTHER READING)

Atheton Pauline (1977).Handbook of Information- Systems and services, Paris : Unesco

Brigham, Eugene F. and Ehrhardt , Michael C. (2004).Financial Management Therory and practice. 11th ed. Mason, OH: South - Western College Pub.

Brigham; Eugene F. and Houston, Joel F. (2003) Fundamentals of Finacial Management : Concise 4th - ed. Mason, OH : South - Western College Pub

Evens, G Edward and ward, Patricio L. (2003). Beyond the Basics : A Management Guide for Library and Information Professionals. New york : Neal - Schuman Publishers

Gopinath, M.A. (1982) FCinancial Norms for Collections Development in Libraries. DRTC Annual Seminar. Paper AW

Keoron, Arthur J.et. al (2004). Financial Management: Principales and Applications 10th ed. NJ: Practice Hall.

Loevy, Jay H. (1987). Microcomputer Application in Budgeting. In sweeney H.W.A. and Rachlin. Red Handbook of Budgeting, 2nd ed. Ny: John wiley & Sons.

Mason D. (1973). Programmed Budgeting and cost Effective ness Aslib Proceedings 25; 100110

Rader, Hannabre B. et.al (1997) Creative Financing of Academic Libraries in the Next Century. 63rd IFLA general Conference.

Randall, G.E. (1974) Budgeting in Specialist Libraries DRTC Annual Seminar. 11; Paper B.

Rabbins stephen P. and Dec Cenzo Devid (2003) Fandamentals of Management 4th ed. NJ: Prentice hall.

Seetharama S. (1990).Guidelines for planing of Libraries and Information - Centers Calcutta IASLIC

Stueart Robert D. and Moran Barbara B. (2004). Library and Information Center Management, 6th ed USA. LIbraries Unlimited.

Trumpeter M.C. and Rounds RS. (1985) Basic Practices for Libraricins Chicago American Library Association.