



**Ankara'daki Vakıf Üniversite Kütüphanelerinde Bütçe Yönetimi**

***Budget Management in Foundation University Libraries in Ankara***

Mücahit SERT, Malik YILMAZ

**Makale Bilgisi / Article Information**

**Bu makaleye atıf yapmak için / To cite this article:**

Sert, M. ve Yılmaz, M. (2024). Ankara'daki vakıf üniversite kütüphanelerinde bütçe yönetimi. *Bilgi Dünyası*, 25(2), 329-352. doi: 10.15612/BD.2024.777

**Makale türü / Paper type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**DOI:** 10.15612/BD.2024.777

**Geliş Tarihi / Received:** 08.10.2024

**Kabul Tarihi / Accepted:** 12.11.2024

**Elektronik Yayınlanma Tarihi / Online Published:** 25.12.2024

**İletişim / Communication**

Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği / University and Research Librarians Association

Posta Adresi / Postal Address: Marmara Sok. No:38/17 06420 Yenışehir, Ankara, Türkiye.

Tel: +90 312 430 03 61; Faks / Fax: +90 312 430 03 61; E-posta / E-mail: bilgi@bd.org.tr

Web: <https://bd.org.tr>

## Ankara'daki Vakıf Üniversite Kütüphanelerinde Bütçe Yönetimi\*

Mücahit SERT\*\* , Malik YILMAZ\*\*\* 

### Öz

*Teknolojinin ilerlemesi, bilgi kaynaklarının niteliğini ve kullanıcıların bilgi ihtiyaçlarını ve bilgi erişim davranışlarını değiştirmiştir. Kütüphaneler, bu değişimi takip etmek ve kullanıcıların bilgi gereksinimlerini karşılayabilmek için yeterli finansal kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Küresel ve yerel ekonomik gelişmeler, özellikle dövizdeki ve enflasyondaki yükseliş, üniversite kütüphanesi yöneticilerini bütçelerini daha etkin ve verimli kullanmaya zorlamaktadır. Bütçe yönetimi doğrultusunda hazırlanan etkili bir bütçeleme planlaması ve uygulaması, kütüphanenin belirlediği hedeflere ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Bu çalışmada, Ankara'daki vakıf üniversitesi kütüphanelerinde bütçe yönetiminin nasıl yürütüldüğü incelenmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve verilerin ortaya konulmasında durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında görüşme tekniği ile veri toplanmış ve elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma sonucunda, kütüphane bütçesi hazırlanırken kullanıcı odaklı bir yaklaşımın benimsendiği, bütçenin büyük bölümünün bilgi kaynaklarının sağlanmasına ayrıldığı ve döviz ile enflasyon artışının bütçe üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu belirlenmiştir.*

**Anahtar sözcükler:** Bütçe, bütçe yönetimi, yönetici, kütüphane yönetimi, üniversite kütüphaneleri, vakıf üniversite kütüphaneleri, Ankara.

\* Bu makale Mücahit Sert'in 2023 yılında Doç. Dr. Malik Yılmaz'ın danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezine dayanmaktadır.

\*\* Kütüphaneci, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, sertmucahit@gmail.com

\*\*\* Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, malik.yilmaz@atauni.edu.tr

## Budget Management in Foundation University Libraries in Ankara\*

Mücahit SERT\*\* , Malik YILMAZ\*\*\* 

### Abstract

*The advancement of technology has changed the nature of information resources and the information needs and information retrieval behavior of users. Libraries need adequate financial resources to keep up with these changes and to meet the information needs of their users. Global and local economic developments, especially the rise in foreign exchange and inflation, force university library managers to use their budgets more effectively and efficiently. Effective budgeting planning and implementation in line with budget management will make it easier for the library to achieve its goals. This study examines how budget management is carried out in foundation university libraries in Ankara. Qualitative research method was used in the study and case study design was preferred to reveal the data. Within the scope of the research, data were collected by interview technique and the data obtained were analyzed by content analysis method. As a result of the research, it was determined that a user-oriented approach was adopted when preparing the library budget, that most of the budget was allocated to the provision of information resources, and that increase in foreign exchange and inflation had negative effects on the budget.*

**Keywords:** Budget, budget management, manager, library management, university libraries, foundation university libraries, Ankara.

---

\* This article is based on Mücahit Sert's master's thesis prepared under the supervision of Assoc. Prof. Dr. Malik Yılmaz in 2023.

\*\* Librarian, Ağrı İbrahim Çeçen University, sertmucahit@gmail.com

\*\*\* Assoc. Prof. Dr., Atatürk University Faculty of Letters Department of Information and Records Management, malik.yilmaz@atauni.edu.tr

## Giriş

Üniversite kütüphanesi bir üniversitenin, öğrencilerinin ve akademik personelinin bilgi gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurduğu, sürdürdüğü ve yönettiği kütüphane veya kütüphane grubudur (Prytherch, 2006, s. 718). Üniversite kütüphanesinin üstlendiği misyon, bilgi erişimin ve eğitim gereksinimlerinin değişen doğasına uyum sağlayarak önemli ölçüde evrimleşmiştir. Üniversite kütüphanesinin genel hedefleri, üniversitenin eğitim programlarını desteklemek için basılı ve elektronik bilgi kaynaklarını toplamak, düzenlemek ve hizmete sunmaktır (Objectives, 2024). Üniversite kütüphanesi, eğitim, araştırma ve toplumsal kalkınmaya katkı sağlama amaçlı çeşitli görevleri yerine getirerek, üniversitenin temel bir bileşeni olarak faaliyet sürdürmektedir.

Bütçe yönetimi, bir kurumun belli bir zaman diliminde yapacağı harcamaların, hazırlanan bir plan dahilinde düzenlenmesi ve yürütülmesidir (Anıç, 2016, s. 13). Bütçe yönetimi, kâr amacı güden ve gütmeyen tüm kurumlar için önemlidir ve yalnızca harcama yapmak anlamına da gelmemektedir. Bütçe yönetimi, kurumun saptanan sürede yapacağı tüm çalışmalarla birlikte, faaliyetlere yönelik gelecekte atacağı yeni adımları da belirlemektedir (Pehlivan, 2016, s. 21). Her kurum gibi kütüphaneler de faaliyetlerini sürdürmek, etkin ve verimli bir bilgi hizmeti sunmak için yeterli bütçeye gereksinim duymaktadır. Kütüphane bütçesi, belirlenen bir zaman için muhtemel harcamaların ve gelirlerin maddeler halinde özetlenmiş hali olarak tanımlanır. Bütçe, genellikle giderleri karşılamak için oluşturulan sistematik bir plan dahilinde giderleri ve maliyetleri vurgulayan standart muhasebe formatlarında hazırlanan ve sunulan bir planlama belgesi veya gerçekçi bir şekilde tahmin edilebilen gelir ve giderlerin bir değerlendirmesidir (Aman, 2010, s. 43). Bu bağlamda üniversite kütüphanesinde bütçe yönetimi, kütüphanede yürütülen ve yürütülecek etkinlikleri desteklemek için gerekli olan mali kaynakların planlanmasına, tahsisine ve izlenmesine yönelik sistematik bir yaklaşımı içerir. Etkin bir bütçe yönetimi, üniversite kütüphanelerinde hesap verebilirliği, verimliliği ve sürdürülebilirliği sağlamak adına da önemlidir. Bununla birlikte üniversite kütüphanesinin bağlı olduğu ve aldığı kararlarla kütüphanenin faaliyetlerini de etkileyen üst kurum olan *“üniversitenin finansal yönetimi, birçok iç ve dış faktör tarafından belirlenir. İçeride organizasyonun yapısı, amacı, personelin özellikleri yönetim şeklini etkilerken, dışarıdan da kaynakların yeterliği, politik, hukuki, ekonomik, sosyal ve teknolojik sınırlamalar finansal yönetimin yönünü belirlemektedir”* (Çam Tosun, 2014, s. 680).

Türkiye'deki vakıf üniversiteleri, 31.12.2005 tarihli ve 26040 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 'Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği' doğrultusunda yönetilmektedir. Yönetmeliğin 20, 22, 24 ve 30. maddelerinde bütçeyle ilgili düzenlemeler bulunmaktadır. Bu maddelere göre, bütçenin yönetiminden Mütevelli Heyeti sorumludur. Ayrıca, yetki devri ile birlikte, rektörler ve bağımsız vakıf meslek yüksekokulu müdürleri, Mütevelli Heyeti tarafından onaylanan bütçe sınırları içinde

vakıf yükseköğretim kurumunun harcama yetkilisi olarak belirlenmiştir (Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2005). Bütçenin etkin bir şekilde yönetilmesi ve harcama yetkisinin doğru kullanılması, vakıf yükseköğretim kurumlarının finansal devamlılığı ve eğitim kalitesi açısından kritik öneme sahiptir. Vakıf üniversitelerine bağlı kütüphanelerin ihtiyaç duyduğu bütçe/mali kaynak, üniversite yönetimi tarafından belirlenerek tahsis edilmektedir. Yönetimin bilgi hizmetleri için ayırdığı bütçenin yeterliliği, kütüphaneye verilen önem ile doğrudan ilişkilidir.

Kütüphane yöneticilerinin bütçe konusunda uygun bilgi ve deneyime sahip olması, bütçe ile ilgili doğru karar vermelerinde ve etkin bütçe yönetiminde öncel etkenlerdendir. Nitekim Borde'ye (2018, s. 817) göre, kütüphanecilerin veya bilgi uzmanlarının aldıkları kararlar, kurumdaki diğer birim yöneticilerinin kararlarıyla karşılaştırılabilir. Bu nedenle, bütçe yönetiminin birçok yönü hakkında bilgi sahibi olmaları önemlidir. Temel bütçe yönetim stratejilerinin uygulanması, tüm kararlar ve uygulamalar için gereklidir. Örneğin, bilgi merkezi yöneticileri, günlük faaliyetleri yönetmek, harcamaları bütçeyle uyumlu hale getirmek, hizmet sunmak için en iyi yöntemleri belirlemek ve bu hizmetler için ne kadar harcama yapılacağına ve ücret alınacağına karar vermek gibi finansal bilgi gerektiren çeşitli görevlerden sorumludur.

Diğer üniversite kütüphanelerinde olduğu gibi vakıf üniversitesi kütüphanelerinde de kütüphaneyi oluşturan unsurlardan biri olan bütçe, bilgi hizmetlerinin devamlılığı ve sürdürülebilirliği için en önemli kaynaklardan/bileşenlerden biridir. Moran, Stueart ve Morner'a (2013, s. 410) göre kütüphanelerde bütçe planlaması, bütçe tahsisinin ve kullanımının gerçekleştirilmesi ile personelin belirlenen hedeflere ulaşmasında yönlendirici etkiye sahiptir. Ayrıca kütüphane yönetimi tarafından operasyonel performansı ölçmek için de kullanılır. Emojo'ya (2004, s. 98) göre ise, üniversite kütüphaneleri formel kurumlardır, bu yüzden üniversitenin ana bütçesinin bir parçası olacak şekilde iyi hazırlanmış bütçelere sahip olmaları gerekir. Bu bağlamda diğer kurumlarda olduğu gibi kütüphanelerde de bütçenin planlı, gereksinimleri karşılayacak, sorunları çözecek ve belirlenen amaç ya da amaçlara ulaştıracak şekilde kullanılması çok önemlidir.

Üniversite kütüphanelerinde bütçe yönetimi, kütüphane hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesinin ve devamlılığının sağlanması için finansal kaynakların planlanmasını, tahsis edilmesini ve denetlenmesini içeren bir süreçtir. Hem Türkiye'de hem de yurtdışında yapılan araştırmalara bakıldığında, üniversite kütüphanelerinde bütçe, bütçeleme ve bütçe yönetimi konularında çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Özdemirci (1990) makalesinde halk kütüphanelerine ayrılan mali kaynakların hangi sistem içerisinde, nerelerden sağlandığı konusu üzerinde durmuştur. Güllü (1991) çalışmasında kütüphane bütçe model ve programlarındaki son gelişmeleri ele almaktadır. İçerisinde, kütüphanelerin bütçeleme süreçleri, finansal yönetim stratejileri ve bu süreçlerin nasıl geliştiği üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, kütüphanelerin

karşılaştığı zorluklar ve bu zorluklara yönelik yenilikçi çözümler de ele alınmaktadır. Kayan (1992) çalışmasında üniversite kütüphanelerinin bütçeleri ve bütçelerin rasyonel kullanımı üzerinde durmuştur. Yeşiltaş (2000) araştırmasında kütüphanelerde bütçe yönetimi sorunlarına değinerek, Koç Üniversitesi Kütüphanesi Bütçe Yönetimi Sistemini ayrıntılı bir sistem analizi çalışması yaparak incelemiştir. Roberts (2001) ise çalışmasında derme geliştirme için bir dizi finansal modeli, tarihsel ve çağdaş bağlamda ele almıştır. Roberts (2003) makalesinde, kütüphanelerin finansal yönetimini tarihsel bir bakış açısıyla değerlendirerek, kütüphane finansmanının geleceğini şekillendirecek yeni eğilimleri ortaya koymuştur. Afzali (2004) çalışmasında İran Temel Bilimler İleri Araştırmalar Enstitüsü (TBIAE) Kütüphanesinde dergilerin basılı kopyaları yerine elektronik sürümlerine erişim sağlamanın kütüphanenin karşı karşıya kaldığı bütçe ve yer sorunlarına çözüm getirip getirmediği sorusuna yanıt aramıştır. Kurulgan ve Temizel (2007) makalelerinde, Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin bütçe dışı finans kaynaklarını nasıl kullanabileceklerini açıklayarak, bu kütüphaneler için alternatif bir finansman modeli önermektedir. Adekanmbi ve Boadi (2008) çalışmalarında 2000-2004 yılları arasında Botsvana kolej kütüphanelerindeki bilgi kaynağı bütçelerinin tahsis eğilimini araştırmıştır. Kakırman (2011) ise, Türkiye'deki üniversite kütüphaneleri bütçelerinin değişimini izleme yetkinliğini inceleyerek, özellikle Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi örneği üzerinden kütüphane bütçelerinin yönetimi, izlenmesi ve bu süreçte karşılaşılan zorlukları ele almıştır. Akkaya (2013) çalışmasında bütçe konusunu alt başlık altında değerlendirerek, üniversite kütüphanelerinde bütçe harcamalarını bilgi kaynakları bağlamında değerlendirmiştir. Çam Tosun (2014) ise çalışmasında Türkiye'deki üniversitelerde bütçe yönetim süreçlerini üniversite/fakülte yöneticilerinin görüşlerine dayanarak ortaya koymuştur. Fleming (2015) ise çalışmasında kütüphanelerde bütçe hazırlamanın çeşitli yolları üzerinde durmaktadır. Hatay (2016) araştırmasında üniversite kütüphaneleri ile vakıf üniversite kütüphaneleri arasında bütçe yönetimiyle ilgili bir karşılaştırma yaparak ve bütçe istatistikleri vererek, kütüphanelerde yapılan alımların yönetimine dair konular üzerinde durmuştur. Dugan ve Hernon (2017) çalışmalarında, üniversite kütüphanelerindeki bütçe yönetiminde yer alan çeşitli aşamaları ve konuları ele alarak, veri odaklı planlama ve bütçeleme açısından kütüphane yöneticilerine önemli finansal kararlar almaları için gerekli olan bilgileri sunmaktadır. Çalışma, yöneticilerin bütçe ile ilgili verileri anlamalarına ve etkili bir şekilde kullanmalarına yardımcı olacak hem temel hem de ileri düzey kuramsal ve uygulamalı bilgiler içermektedir. Güneş ve Birinci (2024) araştırmalarında kütüphanelerde bütçe yönetiminin önemine vurgu yaparak, kütüphanenin ve kütüphaneyi oluşturan bileşenlerin sürekliliğinin bütçeye bağlı olduğunu ele almıştır. Bilgen ve Güneş (2024) ise çalışmalarında, derme sağlama ve hizmete sunma süreçlerinde bir yazılım aracı olan Elektronik Kaynak Yönetim Sistemleri ile kütüphaneler için bütçe yönetim süreçleri arasındaki ilişkileri incelemiştir.

Bütçe, bilgi merkezini oluşturan geleneksel unsurlardan biridir. Diğer unsurların devamlılığı ve etkinliği yeterli ve verimli kullanılan bir bütçeye bağlıdır. Das ve Paul'e (2012) göre kütüphanedeki bütçe harcamaları, kütüphane materyali (kitaplar, süreli

yayınlar, görsel-işitsel materyaller vb. gibi), kütüphane mobilyaları, demirbaş ve ekipmanları, kütüphane binasının onarımı/inşası, personel giderleri vb. için yapılan harcamaları içerir. Bu bağlamda yetersiz bir bütçe, bilgi hizmetlerinin sunumunu olumsuz etkileyecektir. Çalışma, vakıf üniversitesi kütüphanelerinde bütçe yönetiminin nasıl yürütüldüğünü, bütçe tahsisinin nasıl yapıldığını, bütçe harcama kalemlerinin neler olduğunu ve bütçenin yöneticilerin bilgi hizmetlerine yönelik tutumlarını nasıl etkilediğini ortaya koyması açısından önemlidir.

## Amaç ve Yöntem

Bu araştırmanın amacı, Ankara'daki vakıf üniversite kütüphanelerinde bütçe yönetim sürecinin nasıl yürütüldüğünü ve bu süreci etkileyen faktörleri belirlemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma yöntemi araştırmacının, çalışmanın odak noktasındaki bireyleri gözlemleyebilmesine, olayların süreçlerini derinlemesine inceleyebilmesine ve bireylerin yaşantılarında karşılaştıkları bireysel ve toplumsal olayların temel özelliklerini açığa çıkararak verileri analiz edebilmesine olanak sunmaktadır (Creswell, 2019, s. 22-23). Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan, araştırmanın odak noktasını içeren durum ya da durumların derinlemesine incelendiği 'durum çalışması' deseni kullanılmıştır. Durum çalışması deseninde, araştırmaya konu olan birey, süreç, olay gibi unsurlar bütüncül bir yaklaşımla ele alınarak, bunların durumu nasıl etkilediği üzerinde durulur (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 73). Bununla birlikte araştırmada, belirli özelliklere ve niteliklere sahip kişilerin veya birimlerin seçilmesinden ötürü, amaçlı örnekleme yöntemi de kullanılmıştır. Bu yöntem, görüşmecilerin konuya dair derin bilgi sahibi olmaları sayesinde, araştırmacının görüşme sürecini daha kolay yönetmesini sağlar (Mertkan, 2015, s. 49). Bu yöntemde araştırmacı, görüşme yapacağı kişileri, konuya en uygun olanlardan seçerek daha derinlemesine bilgi edinmeyi hedefler (Gliner, Morgan ve Leech, 2015, s. 125).

## Araştırma Soruları

Çalışmanın amacı doğrultusunda vakıf üniversitesi kütüphanesi yöneticilerinin bütçe yönetimi ile ilgili görüşlerinin çözümlenmesine yönelik olarak aşağıda yer alan araştırma soruları ortaya konulmuştur, bunlar;

1. Bütçe oluşturulurken yöneticilerin dikkate aldığı ölçütler nedir?
2. Bütçe talebinde yöneticilerin izlediği yol/yollar nedir?
3. Yöneticilerin uyguladığı bütçeleme tekniği/teknikleri nedir?
4. Yöneticilerin tahsis edilen bütçeyi kullandığı harcama kalemleri nedir?
5. Enflasyon ve döviz artışının bütçeyi etkileme durumu nedir?

## Veri Toplama Tekniği

Bu çalışmada veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme kullanılmıştır. Görüşme, *“belli bir amaç/amaçlar doğrultusunda belirlenmiş bir konuda kendisinde bilgi olduğu düşünülen bir veya birden fazla kişiye, gruba sözlü veya yazılı olarak soru sorma ve ondan cevap alıp bu cevapları kaydetme şeklinde bir veri toplama aracıdır”* (Tekindal, 2021, s. 469-470). Bir araştırma görüşmesi, süreci yöneten ve soruları soran görüşmeci ile bu sorulara yanıt veren kişi(ler) arasında gerçekleşir. Görüşme yüz yüze yapılabildiği gibi ayrıca internet, telefon, video (Skype, Google, Hangouts, Facetime) gibi araçlarla ve e-posta yoluyla da (soruların gönderilip cevaplandırılması) yapılmaktadır (Easwaramoorthy ve Zarinpoush, 2006; Tekindal, 2021, s. 470). Çalışmanın rneklemine, Ankara ilinde bulunan 14 vakıf niversite kütüphanesi yöneticisi oluşturmaktadır. Ankara, lkemizde İstanbul’dan sonra en fazla vakıf niversitesinin bulunduğu ildir. Verilerin daha hızlı ve kolay toplanabilmesi amacıyla, vakıf niversite sayısının İstanbul’a göre nispeten az olduğu Ankara tercih edilmiştir. Vakıf niversitelerinin Yksekokretim Kuruluna bağlı olmaları ve yürürlükteki mevzuata göre eğitim-ğretim faaliyetlerini sürdürmeleri zorunlu olduğundan, btce yönetiminde de benzer kararlar almaları ve mevzuata uygun hareket etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, Ankara’daki vakıf niversite kütüphanelerinde yürütülen btce çalışmalarının, diğer vakıf üniversitelerine de yol gösterici olabileceği ve evreni temsil edebileceği düşüncesiyle alışma Ankara ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın başında 14 yöneticiyle yapılması planlanan görüşme, çalışma sürecinde karşılaşılan iletişim zorlukları ve katılımda gönüllü olmama gibi çeşitli kısıtlar nedeniyle yalnızca 8 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, 2022 yılının Nisan ve Haziran aylarını kapsayan dönemde e-posta yoluyla yapılmıştır. Bu nedenle çalışmanın katılımcı grubunu yalnızca bu 8 yönetici oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında veriler gönüllülük esasına dayanarak toplanmıştır. Geri bildirim alınamayan kütüphane yöneticilerinin bilgi paylaşımı konusunda çekimser davranmaları, çalışmanın evreni temsil oranındaki eksikliği telafi eden bir gerekçe olarak kabul edilebilir. Nitekim Guest, Bunce ve Johnson’a (2006, s. 77) göre kuşkusuz, en kk nitel veri kümelerini bile yorumlamanın sonsuz sayıda sayıda bulunabilir. Öte yandan, bir araştırmacı büyük bir veri kümesini inceleyip ilgi çekici bir bulguya rastlamayabilir. Bu adan, doygunluk araştırmacının niteliklerine bağlı olup kesin bir sınırı yoktur. Bu bağlamda, çalışmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda, doğrultusunda hazırlanan sorulara yanıt veren 8 yönetici amaca uygun veriler sunmuştur.

## Çalışma Grubu, Veri Toplama ve Veri Analizi

Çalışmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda 14 görüşme sorusu hazırlanmış, sorular Ankara’daki 14 vakıf niversitesi kütüphane yöneticisine yanıtlanması amacıyla e-posta yoluyla iletilmiş, ayrıca telefon görüşmesiyle de bilgilendirme yapılmıştır. Ankara’daki 14 vakıf niversitesi kütüphane yöneticisinden 8’i görüşmeye katılmış, 6’sı ise katılmamıştır. Çalışmada içerik analizi tekniğinden yararlanılmış, görüşmeler sonucunda elde edilen



veriler bu teknikle incelenmiştir. İçerik analizi, araştırmacının görüşmecilerden elde ettiği yazılı veya görsel verileri işleyerek daha anlaşılır hale getirmesidir (Creswell ve Plano Clark, 2020, s. 223). Bu yöntem, elde edilen verilerin okuyucuya daha etkili ve anlaşılır bir biçimde sunulmasını sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 242-243). Bu süreçte, görüşmecilerin verdikleri benzer ya da ortak yanıtların anlamlandırılıp yorumlanabilmesi için kategorilere ayrılmış, ardından yanıtlar karşılaştırılarak manuel olarak sınıflandırılmış ve yorumlanmıştır. Yanıtlardan yola çıkarak ortaya konulan sınıflandırmaların frekansları ise Excel’de hesaplanmıştır. Yöneticilere/katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1**

*Yöneticilerin/Katılımcıların Demografik Bilgileri (Yaş, Çalışma Süresi, Eğitim Düzeyi)*

	Yaş		Çalışma Süresi		Eğitim Düzeyi			
	n	%	n	%	n	%		
30-40	2	25,0	10-15	2	25,0	Lisans	4	50,0
41-50	4	50,0	16-20	2	25,0	Lisansüstü	4	50,0
51-60	2	25,0	21-25	1	12,5			
			26-30	2	25,0			
			31-35	1	12,5			
<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

## Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan Ankara’daki 8 vakıf üniversite kütüphanesi yöneticisiyle yapılan görüşmelere ait veriler ve bulgular sunulmuştur. Görüşme verileri, araştırmanın amacına uygun olarak, görüşme sorularının sıralaması izlenerek analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular, kütüphane yöneticilerinin bütçe yönetimine dair deneyimlerinin ve karşılaştıkları zorlukların daha iyi anlaşılmasına olanak sağlamıştır. Bu sayede, bütçe yönetimi sürecinin kütüphanelerde sunulan bilgi hizmetlerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Veriler, araştırma sorularına bağlı kalarak, çalışmanın amacı doğrultusunda, bütçe yönetimine yönelik uygulamaları ortaya koymak ve konu bütünlüğünü sağlamak adına aşağıda yer alan başlıklar altında incelenmiştir. Bu başlıklar şunlardır:

- Kütüphaneye ait bir bütçenin olup olmadığına ilişkin bulgular ve yorum
- Yöneticilerin bütçe hazırlarken dikkate aldıkları ölçütlere ilişkin bulgular ve yorum
- Yöneticilerin bütçe talebine yönelik dikkate aldıkları ölçütlere ilişkin bulgular ve yorum

- Kütüphanede kullanılan bir bütçeleme tekniğinin olup olmadığına ilişkin bulgular ve yorum
- Yöneticilerin kullandığı bütçeleme tekniğinin 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uygunluğuna ilişkin bulgular ve yorum
- Kütüphanede kullanılan bütçeleme tekniğinin, belirlenen amaç ve/veya amaçlara ne oranda katkı sağladığına ilişkin bulgular ve yorum
- Yöneticilerin tahsis edilen bütçeyi harcadığı kalemlere ilişkin bulgular ve yorum
- Bütçenin kullanımına yönelik nasıl bir harcama programı oluşturulduğuna ilişkin bulgular ve yorum
- Harcamalar sırasında bilgi kaynaklarına yönelik öncelikli satın alımların varlığına ilişkin bulgular ve yorum
- Kütüphanenin alternatif gelir kaynaklarının varlığına ilişkin bulgular ve yorum
- İstenilen bütçenin tahsis edilmediği durumların varlığına ilişkin bulgular ve yorum
- Bilgi kaynağı sağlamada yönetici etkisinin olup olmadığına ilişkin bulgular ve yorum
- Harcamaların denetiminin kim veya hangi birim tarafından yapıldığına ilişkin bulgular ve yorum
- Döviz ve enflasyon artışının kütüphane bütçesini nasıl etkilediğine ilişkin bulgular ve yorum

### **Kütüphaneye ait bir bütçenin olup olmadığına ilişkin bulgular ve yorum**

Kütüphaneye ait bir bütçenin olup olmadığına ilişkin yöneltilen soruyu 5 (%62,5) yönetici kütüphaneye ait bir bütçenin olduğunu; 3 (%37,5) yönetici ise olmadığını ifade ederek yanıtlamıştır. Bu bulgu, üniversite yönetiminin 5 yöneticinin sorumlu olduğu kütüphanelere bütçe tahsis ettiğini ve böylece onlara harcamalarda daha fazla esneklik ve planlama yapma imkânı tanıdığını göstermektedir. Öte yandan, kendi kullanımına sunulmuş bir bütçesi bulunmayan 3 yöneticinin kütüphane harcamalarında daha sınırlı hareket alanına sahip olduğu ve bunun da hizmet kalitesini olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Yöneticilerin çoğunluğunun (%62,5) bütçe taleplerinin üniversite

yönetimi tarafından karşılandığı ve etkin bir bilgi hizmeti sunmak için gerekli bütçeyi sağlamakta zorluk çekmedikleri anlaşılmaktadır. Kütüphanelerin kendilerine ayrılmış bir bütçeye sahip olup olmaması, doğrudan üniversite üst yönetiminin bütçe yönetim anlayışı ve yaklaşımı ile ilgilidir. Bu nedenle, bazı üniversitelerin kütüphanelere doğrudan bütçe tahsis ettiği, bazılarının ise yalnızca talep edildiğinde ödenek ayırdığı görülmektedir.

### **Yöneticilerin bütçe hazırlarken dikkate aldıkları ölçütlere ilişkin bulgular ve yorum**

Bütçe hazırlanırken dikkate alınan ölçütlerin neler olduğuna ilişkin yanıtların değerlendirilmesi aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 2**

*Bütçe Hazırlığında Yöneticilerin Dikkate Aldığı Ölçütler Üzerine Görüşler*

<b>Bütçe hazırlama sürecinde dikkate alınan ölçütler</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kullanıcı talepleri ve kullanım istatistikleri	4	50,0
Vizyona ve maliyete uygunluk	3	37,5
Kaynağın nitelikleri ve yeterlilikleri	1	12,5
<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Bütçe hazırlama sürecinde dikkate alınan ölçütlere bakıldığında, yöneticilerin yarısının bütçe talebinde bulunurken kullanıcı isteklerini göz önünde bulundurduğu anlaşılmaktadır. Kullanıcı, bilgi merkezinin en temel unsurlarından biridir ve diğer tüm unsurlar, kullanıcının bilgi ihtiyacını karşılamak amacıyla bir araya getirilir. Bu nedenle, bütçenin kullanıcı odaklı hazırlanması bilgi hizmetlerinin doğasında vardır. Vizyon ve maliyete uygunluk ölçütlerinin dikkate alınması ise, bilgi hizmetlerinin üniversitenin toplumsal imajına katkı sağlayacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Günümüz ekonomik koşullarında maliyeti göz önünde bulundurmamak, üniversite kütüphaneleri dâhil tüm bilgi merkezleri için çok önemli bir yaklaşımdır. Ayrıca, 1 yöneticinin bütçe hazırlarken kaynağın niteliklerine dikkat etmesi, kütüphanenin belirlediği derme politikası, politikası ile kullanıcı kullanıcı profili ve taleplerine uyum sağlama gereğinden doğmaktadır.

### Yöneticilerin bütçe talebine yönelik dikkate aldıkları ölçütlere ilişkin bulgular ve yorum

Yöneticilerin bütçe talep ederken dikkate aldıkları ölçütlere ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 3**

*Kütüphanenin Bütçe Talebi Sürecinde Dikkate Aldığı Ölçütler Hakkında Görüşler*

Bütçe talebinde dikkate alınan/izlenen yol	n	%
İhtiyaç raporlarını ve kullanıcı taleplerini bütçe komisyonuna sunma	6	75,0
Misyona uygunluk ile harcamaların maliyet analizlerini bütçe komisyonuna sunma	1	12,5
Bütçe talebi yapılmamaktadır	1	12,5
<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Yanıtlar, yöneticilerin ekseriyetinin bütçe talebinde benzer ölçütleri dikkate aldığını ve ihtiyaç raporlarını hazırlayıp üniversitenin bütçe komisyonuna sunduğunu göstermektedir. Yöneticilerin aynı ölçütler çerçevesinde bütçe talep etmeleri, sadece bütçe yönetiminin bir gereği değil, aynı zamanda görüşülen kütüphane yöneticilerinin yürürlükteki mevzuata uygun hareket etmelerinin bir sonucudur. Ayrıca, kütüphanelerin bütçe talebinde kullanıcı odaklı bir yaklaşım benimsemeleri, kullanıcıların bilgi ihtiyaçlarını karşılamayı amaçladıklarını ortaya koymaktadır. Bir yöneticinin 'bütçe talebi yapılmamaktadır' ifadesi ise, kütüphane bütçe talebinde bulunmadan üst yönetimin doğrudan kütüphaneye bütçe tahsis ettiğini göstermektedir.

### Kütüphanede kullanılan bir bütçeleme tekniğinin olup olmadığına ilişkin bulgular ve yorum

Yöneticilere sorumlu oldukları kütüphanelerde bütçeleme tekniği kullanıp kullanmadıkları sorulduğunda, 7 yönetici (%87,5) bu tekniğin kullanıldığını belirtmiş, 1 yönetici (%12,5) ise yanıt vermemiştir. Bütçeleme tekniği kullandığını ifade eden yöneticilerden 7'si, hangi tekniği kullandıklarını belirtmemiştir. Ancak verilen yanıtlardan, bu yöneticilerin hazırladığı sabit ve değişken giderleri kapsayan ihtiyaç raporları ile kütüphanenin tüm gelir ve giderlerini detaylandıran maliyet analizleri doğrultusunda finansal etkinlikleri ayrıntılı bir şekilde ele aldıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle, görüşmede açıkça belirtilmemiş olsa da uygulamalar bir bütçeleme tekniğine dayanmaktadır. Dolayısıyla bu bulgu vakıf üniversitesi kütüphanelerinin büyük çoğunluğunda bir bütçeleme tekniğinin uygulandığını göstermektedir. Çünkü tahsis edilen bütçenin planlı ve programlı bir şekilde yönetilmesi, bütçenin verimli ve etkin kullanımını sağlayacaktır. Yöneticilerin bütçe ile ilgili çalışmalarını mali işler

müdürlüğünün ya da bütçeden sorumlu birimin sorumluluğu altında yürütmesi ise kurumsal hiyerarşi ve koordinasyonun bir gereğidir.

### **Yöneticilerin kullandığı bütçeleme tekniğinin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uygunluğuna ilişkin bulgular ve yorum**

Kütüphanenin kullandığı bütçeleme tekniğinin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uygunluğuna ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4**

*Kütüphanenin Kullandığı Bütçeleme Tekniğinin 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Uygunluğuna İlişkin Görüşler*

<b>Bütçeleme tekniğinin mevzuata uygunluğu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Uyumlu	5	62,5
Uyumlu değil	1	12,5
Yanıt yok	2	25,0
<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Yanıtlardan yöneticilerin büyük çoğunluğunun kütüphanede kullandıkları bütçeleme tekniğinde mevzuata uygun hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Nitekim kütüphanede kullanılan bütçeleme tekniklerinin mevzuata uygunluğu, özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gibi yasal düzenlemelere uyum açısından değerlendirilir. Bu Kanun, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını amaçlayan genel ilke ve kuralları içerir (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003). Kütüphanede uygulanan bütçeleme tekniğinin söz konusu mevzuata ve kurallara uygun olması, mali disiplinin sağlanması ve bütçe yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından da büyük önem taşır. Bu soruya 2 yönetici yanıt vermemiştir. Bir yönetici ise 'uyumlu değil' yanıtını vermiştir.

### **Kütüphanede kullanılan bütçeleme tekniğinin, belirlenen amaç ve/veya amaçlara ne oranda katkı sağladığına ilişkin bulgular ve yorum**

Kütüphanede kullanılan bütçeleme tekniğinin, belirlenen amaç veya amaçlara ne oranda ulaştığını ölçen nesnel ölçütlerin varlığına ilişkin yöneltilen soruya yöneticilerin 6'sı (%75,0) uygulanan bütçeleme tekniğinin kütüphanenin faaliyetlerine ve amaçlarına etkisi olduğunu ifade ederken, 1'i (12,5) söz konusu tekniğin etkisinin olmadığı, 1'inin (12,5) ise yanıt vermediği saptanmıştır. Yanıtlardan, kütüphanede kullanılan bütçeleme tekniğinin çoğunlukla kütüphanede yürütülen etkinlikler ve kütüphanenin amaçları üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, bütçeleme tekniğinin harcamalara, kütüphanede yürütülen çalışmalara ve hedeflere uygun olduğunu göstermektedir.

### Yöneticilerin tahsis edilen bütçeyi harcadığı kalemlere ilişkin bulgular ve yorum

Kütüphaneye tahsis edilen bütçenin hangi harcama kalemlerinde kullanıldığı sorulduğunda, 8 yöneticinin tamamı bütçenin basılı ve elektronik bilgi kaynakları ile malzeme alımı, etkinlikler ve tamirat giderleri için kullanıldığını belirtmiştir. Tahsis edilen bütçenin basılı ve elektronik bilgi kaynaklarının satın alınması için kullanılması, yöneticilerin derme geliştirme ile birlikte kullanıcıların bilgi kaynaklarına yönelik taleplerini yerine getirme amacı taşıdığına bir kanıttır. Ayrıca kütüphanelerin gider kalemleri arasında etkinliklere yer verilmesi, kütüphane yönetiminin çok yönlü hizmet sunduğuna da işaret etmektedir. Bu bulgular, kütüphane yönetiminin kullanıcı odaklı bir yaklaşım benimsediğini, kullanıcıların bilgi hizmetlerinden yararlanma ve bilgi kaynaklarını kullanma imkânlarını artırmaya yönelik bir çaba içinde olduğunu göstermektedir.

### Bütçenin kullanımına yönelik nasıl bir harcama programı oluşturulduğuna ilişkin bulgular ve yorum

Kütüphanede bütçenin kullanımına yönelik nasıl bir harcama programı oluşturulduğuna dair bulguların değerlendirilmesi aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 5**

*Bütçenin Kullanımı İçin Nasıl Bir Harcama Programı Oluşturulduğuna İlişkin Yönetici Görüşleri*

Bütçenin kullanımı için hazırlanan harcama programı	n	%
Talep ve gereksinim odaklı harcama programı	6	75,0
Zaman odaklı harcama programı	2	25,0
<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Yöneticilerin çoğunun harcama yaparken zamana bağlı kalmayıp, talep ve ihtiyaç odaklı bir programa uydukları anlaşılmaktadır. 6 yöneticinin harcama programının talep ve gereksinimler doğrultusunda hazırlanması yanıtına dayanarak, ilgili programın kullanıcı istekleri ile derme geliştirme politikasından etkilendiği söylenebilir. Çünkü kütüphane giderlerinin önemli bir kısmını basılı ve elektronik bilgi kaynaklarının satın alınması ve aboneliği oluşturmaktadır. Kullanıcı taleplerinin bütçe üzerindeki etkisi, kütüphanelerin kullanıcılarına değer verdiğini ve kullanıcıların bilgi ihtiyaçlarını karşılama odaklı bir bütçe yönetimi ve harcama programı ortaya koyduklarını göstermektedir. Bu durum, kütüphane yönetiminin kullanıcı odaklı bir yaklaşım benimsediğini ve kullanıcıların değişen ihtiyaçlarına uyum sağladığını göstermektedir.

## Harcamalar sırasında bilgi kaynaklarına yönelik öncelikli satın alımların varlığına ilişkin bulgular ve yorum

Harcamalar sırasında bilgi kaynaklarına yönelik öncelikli satın alımların neler olduğuna ilişkin bulguların değerlendirilmesi aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 6**

*Harcamalar Sırasında Bilgi Kaynaklarının Alımına Yönelik Yönetici Görüşleri*

Bilgi kaynaklarının alımında öncelikli alanlar	n	%
Elektronik kaynaklar	5	62,5
Basılı kaynaklar	2	25,0
Öncelik yok	1	12,5
<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Yöneticilerin çoğu, bütçe harcamalarında elektronik kaynakların alımının öncelikli olduğunu belirtmiştir. Teknolojinin etkisiyle bilgi kaynaklarının niteliği değişmiş, dijital/elektronik bilgi kaynakları kütüphane dermesinde önemli bir yer edinmiştir. Bu nedenle, kütüphane bütçesinin büyük bir kısmı dijital/elektronik bilgi kaynaklarının alımına ayrılmakta, söz konusu kaynakların satın alınması ve aboneliği faaliyetleri de ağırlıklı hale gelmektedir. Öte yandan basılı kaynakların öncel olduğunu ifade eden yöneticiler, özellikle ders kitaplarının alımına ağırlık verdiklerini vurgulamışlardır. Veriler, öncelikli alımların kullanıcı gereksinimleri ve derme politikası doğrultusunda yapıldığını göstermektedir. Bu durum kütüphanenin kullanıcı odaklı dinamik ve değişime uyumlu bir hizmet anlayışını benimsediğini ortaya koymaktadır.

## Kütüphanenin alternatif gelir kaynaklarının varlığına ilişkin bulgular ve yorum

Kütüphanenin alternatif gelir kaynaklarının varlığına ilişkin yöneltlen soruya yöneticilerin 7'si (%87,5) alternatif gelir kaynaklarının olmadığını, 1'i (%12,5) ise olduğunu ifade etmiştir. Kütüphanenin, üniversite tarafından sağlanan bütçe dışında herhangi bir ek gelirin olmamasından ötürü, yöneticilerin neredeyse tamamı alternatif gelir kaynaklarının bulunmadığını belirtmiştir. Kütüphanelerin kâr amacı taşıması ve karşılıksız hizmet sunması nedeniyle, bütçelerine katkı sağlayacak ek gelirleri neredeyse yok denecek kadar azdır. Bu yüzden kütüphanenin ihtiyaç duyduğu bütçe, bağlı olduğu üniversite tarafından sağlanmaktadır. 1 yöneticinin alternatif gelir kaynağı olduğunu belirtmesi, üniversitenin bütçe tahsisinin yanında, kütüphanenin başka kurum veya kuruluşlardan destek aldığını göstermektedir.

### **İstenilen bütçenin tahsis edilmediği durumların varlığına ilişkin bulgular ve yorum**

İstenilen bütçenin tahsis edilmediği durumların olup olmadığına ilişkin yöneltilen soruya yöneticilerin 6'sı (%75) bütçenin tahsis edilmediği, 2'si (%25) ise tahsis edildiği yanıtını vermiştir. Yeterli bütçenin varlığı ve gereksinim duyulan zamanlarda ek bütçenin ayrılması, bilgi hizmetlerinin sürekliliği için önemli bir koşuldur. Yöneticilerin çoğunluğu, bütçe tahsisat dönemlerinin dışında gerektiğinde istenilen bütçenin tahsis edilmediğini belirtmiştir. Bunun en önemli nedeninin, üniversitenin bütçe planlaması yaparken kütüphaneye öncelik vermemesi ya da ekonomik koşullar nedeniyle böyle bir yaklaşım sergilemesi olduğu söylenebilir. Öte yandan, 2 yöneticinin istenilen bütçenin tahsis edildiğini belirtmesi, üniversitenin kütüphaneye öncelik verdiğini, ayrıca kütüphane tarafından ek bütçe talep edildiğinde ödenek ayırdığını ortaya koymaktadır.

### **Bilgi kaynağı sağlamada yönetici etkisinin olup olmadığına ilişkin bulgular ve yorum**

Bilgi kaynağı sağlamada yöneticilerin etkisinin olup olmadığına ilişkin yönetilen soruya yöneticilerin 7'si (%87,5) kaynak sağlamada yönetici etkisinin olduğunu, 1'i (%12,5) ise olmadığını belirtmiştir. Yöneticilerin ekseriyeti, bilgi kaynaklarının sağlanmasında etkili olduklarını ifade etmiştir. Bu durum, kütüphanenin bilgi kaynağı sağlaması ve derme geliştirme politikasında yöneticilerin doğrudan tesirini göstermektedir. Yöneticilerin sorumlulukları gereği, bilgi kaynaklarının satın alımı ve bilgi hizmetlerinin sürdürülmesi yöneticilik görevlerinin bir parçasıdır.

### **Harcamaların denetiminin kim veya hangi birim tarafından yapıldığına ilişkin bulgular ve yorum**

Harcamaların denetiminin kim veya hangi birim tarafından yapıldığına ilişkin bulguların değerlendirilmesi aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 7**

*Harcamaların Denetiminin Kim veya Hangi Birim Tarafından Yapıldığına İlişkin Yönetici Görüşleri*

<b>Harcamaların denetiminin kim veya hangi birim tarafından yapıldığı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Üniversite üst yönetimi ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK)	6	75,0
Harcamalardan sorumlu idari birim	2	25,0
<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>



Kütüphaneye tahsis edilen bütçe harcamasının üniversite üst yönetimi tarafından denetlenmesi, kurumsal işleyişin ve görev sorumluluğunun bir gereğidir. Üniversiteler, diğer kurumlar gibi, mevzuata uygun hareket ederek bütçe denetim faaliyetlerini yerine getirirler. YÖK de gerektiğinde üniversiteleri denetleyebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çoğunluğu, denetim konusunda üst yönetimi ve YÖK'ü işaret etmiştir. Zira vakıf üniversiteleri, Yükseköğretim Kanunu'nun Ek Madde 10'da yer alan (Ek: 17/8/1983-2880/32 md.) "*Vakıflar tarafından kurulacak yükseköğretim kurumları çalışmalarını Devlet yükseköğretim kurumları gibi, her ders yılı sonunda Yükseköğretim Kuruluna sunarlar. Bu kurumlar mali, idari ve ekonomik konularda Yükseköğretim Kurulunun gözetim ve denetimine tabidirler*" (Yükseköğretim Kanunu, 1981) hükmü gereğince denetlenmektedir. 2 yönetici ise harcama denetiminin, üniversitenin bütçe ve mali işlerden sorumlu ilgili daire başkanlıkları ve müdürlükleri tarafından yapıldığını belirtmiştir. Ancak, bu üniversiteler de diğer üniversiteler gibi YÖK'e bağlı olduklarından, diğer denetimlerle birlikte mali denetim de YÖK tarafından gerçekleştirilmektedir<sup>1</sup>. Denetimin üst kurum olan YÖK tarafından yapılması üniversitelerin bütçe konusunda mevzuata uygun hareket etmelerini sağlamaktadır.

### **Döviz ve enflasyon artışının kütüphane bütçesini nasıl etkilediğine ilişkin bulgular ve yorum**

Döviz ve enflasyon artışının kütüphane bütçesini nasıl etkilediğine ilişkin yöneltilen soruya yöneticilerin 7'si (%87,5) yaşanan döviz ve enflasyon artışının bütçeyi olumsuz etkilediğini belirtirken, 1'i (12,5) ise bu soruya yanıt vermemiştir. Yöneticilerin yanıtlarına bakıldığında, kütüphanelerin neredeyse tamamının döviz ve enflasyon artışından olumsuz etkilendiği görülmektedir. Döviz kurundaki ve enflasyondaki yükseliş özellikle yabancı basılı kitap, e-kitap, dergi ve veri tabanı alımı ve aboneliklerinde kütüphane bütçesini zorlamaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin özellikle yabancı bilgi kaynaklarının satın alımı ve aboneliğinde döviz ve enflasyon artışlarını da dikkate alarak bütçeleme yapması gerekmektedir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmanın amacı, Ankara ilindeki vakıf üniversite kütüphanelerinde yürütülen bütçe yönetim sürecini, üniversite kütüphane yöneticileriyle yapılan görüşmelere dayanarak ortaya koymaktır. Bu çerçevede elde edilen ilk bulgu, yöneticilerin bütçe oluştururken dikkate aldığı ölçütlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısının (%50) bütçe hazırlarken kullanıcı taleplerini ve bilgi kaynakları ile hizmetlerinin kullanım istatistiklerini göz önünde bulundurdıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, Yeşiltaş'ın

<sup>1</sup> Yükseköğretim Kanunu'ndaki gözetim ve denetim yetkisinin usul ve esasları ise, Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin (2005) 24. maddesinde yer alan, "*Vakıf yükseköğretim kurumları, eğitim-öğretim ile idari, mali ve ekonomik konularda Yükseköğretim Kurulu'nun gözetim ve denetimine tabidir. Bu kurumların denetimi ve değerlendirilmesi, Yükseköğretim mevzuatı ve diğer ilgili mevzuat uyarınca yürütülür*" hükmüne belirtilmiştir.

(2000) araştırmasında elde edilen verilerle benzerlik göstermektedir. Kütüphanelerin kullanıcı merkezli bütçe hazırlaması, bilgi merkezini oluşturan unsurlar bağlamında, bilgi hizmetlerinin bir gereğidir. Çünkü kütüphanede sunulan bilgi hizmetlerinin temel amacı, kullanıcının bilgi ihtiyacını karşılamaktır. Ayrıca 3 yönetici, (%37,5) kütüphanelerinin vakıf üniversitesine bağlı olmasından ötürü, bütçe hazırlarken vizyona ve maliyete dikkat ettiklerini belirtmiştir. Günümüzde her kurum gibi vakıf üniversiteleri de hem devlet hem de diğer vakıf üniversiteleriyle rekabet halindedir. Bu nedenle kütüphane bütçesi planlanırken, kütüphane hizmetlerini ve olanaklarını öne çıkaracak ölçütlerin dikkate alındığı anlaşılmaktadır. 1 yöneticinin (%12,5) ise bütçe hazırlanırken bilgi kaynaklarının niteliği ve yeterliliğine öncelik tanındığını belirtmesi, derme geliştirmeye önem verildiğini ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin bütçe talep ederken dikkate aldıkları ölçütlerin benzer olduğu görülmektedir. Nitekim 6 yönetici (%75), ihtiyaç raporlarını ve kullanıcı taleplerini bütçe komisyonuna sunarak bütçe talebinde bulduklarını belirtmiştir. Kütüphanelerin kendi kullanımlarına verilmiş bir bütçelerinin olmadığı ve gerektiğinde üst yönetimden ya da ilgili birimden bütçe talep ettikleri anlaşılmaktadır. Bütçenin özellikle kullanıcı taleplerinden etkilendiği söylenebilir. 1 yönetici (%12,5) ise bütçe talebinde, misyona uygunluk ve harcamaların maliyet analizlerinin sonuçları doğrultusunda hareket edildiğini ifade etmiştir. Bu da bağlı olduğu üniversitenin işleyişiyle doğrudan ilişkilidir. Sonuç olarak yöneticilerin çoğu, ihtiyaç duyulduğunda üst yönetimden veya ilgili birimden bütçe talep ederek ödenek sağlamaktadır. 1 yöneticinin ise (%12,5) bütçe talebi yapılmamaktadır ifadesi, kütüphane bütçe talep etmeden üst yönetimin kütüphaneye bütçe tahsis ettiğini göstermektedir.

Yöneticilerin 7'si (%87,5) kütüphanede bir bütçeleme tekniği kullandıklarını belirtmiştir. Kütüphanelerde kullanılan bütçeleme teknikleri, bütçe planlaması sürecinde kütüphanenin ihtiyaçlarına göre şekillenir. Tahsis edilmesi istenen ya da gereksinim duyulan bütçenin kütüphanenin ihtiyaçlarının tam anlamıyla karşılayacak düzeyde olması, özellikle basılı ve elektronik bilgi kaynaklarının alımı ile diğer kütüphane giderlerinin karşılanmasında önemlidir. Bu durum, yöneticilerin çoğunun, kütüphanelerinde etkin ve gereksinimleri karşılayacak bir bütçeleme tekniğini uyguladıklarını göstermektedir. Ancak, yöneticiler hangi bütçeleme tekniğini kullandıkları konusunda net bir bilgi vermemişlerdir.

Yöneticilerin tamamı, kütüphaneye ayrılan bütçenin basılı ve elektronik bilgi kaynakları ile malzeme alımı, etkinlik düzenleme ve tamirat giderleri gibi çeşitli alanlarda kullanıldığını belirtmiştir. Kütüphanenin en büyük harcama kalemini, basılı ve elektronik bilgi kaynaklarının satın alınması ve abonelik ücretleri oluşturmaktadır. Bu durum yöneticilerin tahsis edilen bütçeyi, kullanıcıların talepleri ve derme politikasının gereklilikleri doğrultusunda öncelikli olarak bilgi kaynağı alımına harcadıklarını göstermektedir. Ayrıca, malzeme temini ve kütüphane altyapısının bakım ve onarım

giderleri de bütçede yer almaktadır. Kütüphane yöneticilerinin, bütçeyi verimli bir şekilde kullanarak hem kullanıcıların bilgi gereksinimlerini karşılamak hem de kütüphanenin hizmet sürekliliğini sağlamak amacıyla söz konusu harcamalara öncelik verdikleri anlaşılmaktadır. Kütüphanelerin bütçe planlamasında, kullanıcı isteklerine göre bilgi kaynaklarına yatırım yapmaları, kütüphanenin temel işlevini yerine getirmesi açısından da önemlidir.

Yöneticilerin 7'si (%87,5) döviz ve enflasyon artışının kütüphane bütçesini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Özellikle yabancı dilde yazılmış basılı kaynaklarla veri tabanı abonelik ödemelerinin döviz üzerinden yapılması, dövizdeki artışla birlikte kütüphanelerin tahsis edilen bütçenin büyük bir kısmını bu kaynaklara harcamak zorunda kaldığını göstermektedir. Döviz ve enflasyondaki yükseliş, yalnızca bilgi kaynaklarının maliyetini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda kütüphanelerin genel bütçe dengesini de zorlamaktadır. Bu durum, kütüphane yöneticilerini bilgi kaynağı seçiminde daha dikkatli davranmaya itmiştir. Yöneticilerin tahsis edilen bütçeyi en verimli şekilde kullanabilmek için, kullanıcı taleplerini ve kütüphanenin derme politikasını dikkate alarak ihtiyaç duyulan bilgi kaynaklarına öncelik verdiği anlaşılmaktadır.

Bütçe yönetimi, kütüphane hizmetlerinin sürekliliği ve kalitesi açısından gereklidir. Kütüphane yönetimi, bilgi kaynaklarının sağlanmasına yönelik ve belirlenen amaç veya amaçlara ulaşabilmek için etkin, verimli ve sürdürülebilir bir bütçeleme yapmalıdır. Ankara'da bulunan vakıf üniversitesi kütüphane yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtlara dayanarak şu öneriler sunulabilir;

- Kütüphane yönetiminin etkin, verimli ve kullanıcı odaklı bilgi hizmeti sunabilmesi için merkezi bütçeden bağımsız, kendi sorumluluğunda olan bir bütçeye sahip olması daha etkili bir bütçe yönetiminin uygulanması açısından önemlidir. Ayrıca, kütüphaneye ait bir bütçenin varlığı, kütüphane bütçe yönetiminde görev alacak personelin, bütçe yılı içerisindeki tüm faaliyetlerde başarılı olmasını sağlayacaktır.
- Kütüphane yönetimi, bütçeleme görevini, hem Bilgi ve Belge Yönetimi alanında eğitim almış hem de bütçe yönetimi konusunda bilgi ve deneyime sahip personele vermelidir. Kütüphane bütçesi hazırlama sürecinde, kütüphane personeli aktif olarak yer almalıdır. Böylece, kütüphanenin ihtiyaçları, kütüphanede çalışan ve gereksinimleri doğrudan deneyimleyen personel tarafından daha doğru şekilde belirlenmiş olacaktır.
- Bütçe, kütüphane yönetimi ile üst yönetim arasında finansal bir anlaşma niteliği taşır. Kütüphane yönetimi, kütüphaneyi oluşturan birimlerden yıllık bütçe gereksinimlerini raporlamalarını ister. Hazırlanan bu raporlar, kütüphane

yönetimi tarafından üst yönetime sunulur. Bu aşamada, kütüphane yönetimi talep edilen bütçenin gerekliliğini üst yönetime açıklamalıdır. Bütçe talebinin olumlu sonuçlanması, bütçenin gerekliliğinin etkili bir şekilde savunulmasına bağlıdır. Bu bağlamda bütçe talebinde bulunacak yönetici, kütüphanenin gereksinimlerine ve hedeflerine tam anlamıyla hâkim olmalıdır.

- 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, bütçe yönetimi konusunda deneyimi olmayan yönetici ve personele bütçe planlama, uygulama ve denetleme süreçlerinde yardımcı olmaktadır. İlgili Kanun, kurumların kısıtlı kaynaklarını verimli kullanmalarını ve harcamalarda şeffaf olmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle, hazırlanacak bütçenin mutlaka 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na uygun olması gerekmektedir.
- Kütüphanede tutulan istatistikler, bütçeleme yapılırken rehberlik edebilmektedir. Bu nedenle, kütüphane faaliyetleri yürütülürken, bütçelemede kullanılmak üzere istatistikler düzenli olarak tutulmalı ve raporlar hazırlanmalıdır.
- Kütüphane yönetimi, bütçeleme yaparken kütüphanedeki birimlerden gelen talepleri incelemeli ve öncelikleri belirleyerek alımlar yapmalıdır. Ayrıca, satın alınacak bilgi kaynaklarının derme geliştirme politikasına ve kullanıcı taleplerine uygun olmasına özen göstermelidir.
- Harcama programı, bütçeleme sürecinde belirlenen ödemelerin planlı bir şekilde yapılmasını sağlayan bir programdır. Kütüphane yönetimi, ödemelerin zamanlamasının doğru yapılması ve olası sorunların önlenmesi amacıyla bir harcama programı hazırlamalıdır. Hazırlanan harcama programına istisnasız uyulmalı ve yalnızca programda yer alan harcamalar gerçekleştirilmelidir. Ancak, kütüphane bütçesi kullanılırken acil harcamalar ortaya çıkabilmektedir. Kütüphane yönetimi, bu tür durumları önceden öngörerek bütçede acil durumlar için bir ödenek ayırmalıdır. Aksi takdirde, yaşanabilecek aksaklıklar bütçe yönetimini ve sorunların çözümünü olumsuz etkileyebilir.
- Kütüphane bütçesinden ayrı olarak kütüphaneye sağlanan maddi yardımlar, bilgi kaynağı bağışları, masa, sandalye ve temizlik ürünleri vs. gibi malzeme yardımları alternatif gelir olarak adlandırılmaktadır. Kütüphane yönetimi, eğer mümkünse kütüphaneye ait bazı alanları toplantı salonu veya kantin/kafeterya amaçlı kiralarak ek gelir elde edebilir. Ayrıca, yönetim yardımseverlerle iletişime geçerek kütüphanenin herhangi bir ihtiyacının karşılanması için destek sağlayabilir. Yazarlar ve yayınevleriyle irtibata geçerek, fazladan basılan yayınların bağışlanması için talepte bulunabilir. Bu tür alternatif gelir kaynakları, kütüphane bütçesi için önemli bir destektir.

- Döviz ve enflasyon artışı göz önünde bulundurularak, kütüphaneye ayrılan bütçenin daha ekonomik ve etkin bir şekilde kullanılması sağlanmalıdır.
- Kütüphane bütçe yönetimi sürecinde, kütüphane yönetimi ve personeli sürekli iletişim halinde olmalıdır. Harcama yetkilisinin gözden kaçırdığı hatalı bir işlem, kütüphane bütçesine zarar verebileceği gibi üst yönetimin bakış açısını da olumsuz etkileyebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kütüphane bütçesini hazırlarken kullanıcı gereksinimlerini, kurumsal vizyon ve yapıyı, maliyet analizlerini ve bilgi kaynaklarının niteliğini dikkate alarak kullanıcı odaklı bir yaklaşım benimsedikleri görülmektedir. Kütüphanelerde bütçeleme tekniklerinin kullanılması, basılı ve elektronik bilgi kaynakları satın alınması başta olmak üzere kütüphanenin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak bir bütçe planlaması yapılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kütüphaneye ayrılan bütçenin büyük bir kısmı basılı ve elektronik bilgi kaynaklarının alımı ile abonelik giderlerine ayrılmaktadır. Yöneticilerin çoğu, döviz ve enflasyondaki artışların kütüphane bütçesini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir.

### **Çıkar Çatışması**

Çalışma esnasında kişisel ve finansal herhangi bir çıkar bulunmamaktadır.

### **Yazarlık Katkısı**

Çalışmada kullanılan veriler, Mücahit Sert tarafından toplanmış, kuramsal kısmın oluşturulması ve verilerin değerlendirilmesi ise Malik Yılmaz'ın denetim ve yönlendirmesiyle Mücahit Sert tarafından gerçekleştirilmiştir.

### **Etik Kurul ve Kararları ve İzinler**

Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurul Başkanlığından 18.03.2022 tarih ve E-88656144-000-2200091113 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

### **Kaynakça**

Adekanmbi, A. R. ve Boadi, B. Y. (2008). Budgeting for library resources in colleges of education: Some findings from Botswana. *Library Collections, Acquisitions, and Technical Services*, 32(2), 68-75. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1464905508000341?via%3Dihub>

- Afzali, M. (2004). Elektronik dergilerin üniversite kütüphanelerine ekonomik etkisi: İran Temel Bilimler İleri Araştırmalar Enstitüsü Kütüphanesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 5(2), 187-211. <https://bd.org.tr/index.php/bd/article/view/487/483>
- 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/943/932>
- Aman, M. M. (2010). *Academic library management issues and practices*. Global Information Company, Inc.
- Anıç, A. (2016). *Performans esaslı bütçeleme sisteminin kalkınma ajanslarına uygulanması*. T. C. Kalkınma Bakanlığı. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Performans-Esasli-Butceleme-Sisteminin-Kalkinma-Ajanslarinda-Uygulanmasi-Aykut-Anic.pdf>
- Bilgen, A. F. ve Güneş, G. (2004). Üniversite kütüphanelerinde elektronik kaynak ve bütçe yönetim sistemleri. P. Bezirci ve I. İ. Sert (Ed.). *Cumhuriyet’in 100. yılında bilgi ve belge yönetimi teknolojisinde güncel yaklaşımlar* içinde (ss.709-734). İstanbul Üniversitesi Yayınevi. <https://cdn.istanbul.edu.tr/file/JTA6CLJ8T5/67ED381C3AFA4838B4E6D51BF496720B>
- Borde, S. A. (2018). Financial management of university libraries. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6(4), 815-819. <https://ijcrt.org/papers/IJCRT1135129.pdf>
- Creswell, J. W. (2019). *Karma yöntem araştırmalarına giriş*. (M. Sözbilir, Çev.). Pegem Akademi. (Orijinal basım tarihi 2014).
- Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2020). *Karma yöntem araştırmaları: tasarımı ve yürütülmesi*. (Y. Dede ve S. B. Demir, Çev.). Anı Yayıncılık. (Orijinal basım tarihi, 2012).
- Çam Tosun, F. (2014). Vakıf ve devlet üniversitelerinde bütçe yönetimi süreçlerinin bazı değişkenlere göre değerlendirilmesi. *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(2), 679-696. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/209838>
- Das, A. ve Paul, G. (2012). Financial planning and challenges for college libraries in present era. *Challenges in Library Management System*, 206-2013. <https://core.ac.uk/reader/49286730>
- Dugan, R. E. ve Herson P. (2017). *Financial management in academic libraries: data-driven planning and budgeting*. Association of College and Research Libraries. <https://alastore.ala.org/content/financial-management-academic-libraries-data-driven-planning-and-budgeting>
- Easwaramoorthy, M. ve Zarinpoush, F. (2006). *Interview for research*. [https://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/tipsheet6\\_interviewing\\_for\\_research\\_en\\_0.pdf](https://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/tipsheet6_interviewing_for_research_en_0.pdf)

- Emojorho, D. (2004). Budgets and budgeting in selected Nigerian university libraries. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 17(3), 98-101. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08880450410550561/full/pdf?title=budgets-and-budgeting-in-selected-nigerian-university-libraries>
- Fleming, R. (2015). Looking at the library collections budget: Budget as story and interrogating narrative frames. *Serials Review*, 41(3), 173-175. <https://doi.org/10.1080/00987913.2015.1066943>
- Gliner, J. A. Morgan, G. A. ve Leech, N. L. (2015). *Uygulamada araştırma yöntemleri: desen ve analizi bütünleştiren yaklaşım*. (S. Turani Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık. (Orijinal basım tarihi, c2009).
- Guest, G., Bunce A. ve Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Fields Methods*. 18(1). 59-82 <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1525822X05279903>
- 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/1217/1211>
- Güneş, G. ve Birinci, A. (2024). Kütüphaneler için bütçe yaklaşımları. P. Bezirci ve İ. İ. Sert (Ed.). *Cumhuriyet'in 100. yılında bilgi ve belge yönetimi teknolojisinde güncel yaklaşımlar* içinde (ss. 735-760). İstanbul Üniversitesi Yayınevi. <https://cdn.istanbul.edu.tr/file/JTA6CLJ8T5/67ED381C3AFA4838B4E6D51BF496720B>
- Hatay, H. (2016). *Araştırma kütüphanelerinde karşılaştırmalı bütçe yönetimi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Kakırman Yıldız, A (2011). Türkiye'de üniversite kütüphanesi bütçelerinin değişimi izleme yetkinliği: Marmara Üniversitesi merkez kütüphanesi örneği. *Öneri Dergisi*, 9(35), 233-242. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruoneri/issue/17898/187795>
- Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. *T. C. Resmî Gazete* 25326 (24 Aralık 2003). 06 Ekim 2024. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5018&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- 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/1319/1311>
- Kurulgan, M. ve Temizel, F. (2007). Üniversite kütüphanelerinde bütçe dışı finans kaynaklarının kullanımı ve Türkiye'deki üniversite kütüphaneleri için alternatif finansman modeli önerisi. *Türk Kütüphaneciliği*, 21 (4), 459-475. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/138/136>
- Mertkan, Ş. (2015). *Karma araştırma tasarımı* (1.bs.). Pegem Akademi.
- Moran, B. B., Stueart, R. D. ve Morner, C. J (2013). *Library and information center management* (8.bs.). Libraries Unlimited.

- Objectives. (2024). *MSEUF, university libraries*. <https://envergalibrary.wordpress.com/about/objectives/>
- Özdemirci, F. (1990). Halk kütüphanelerinde Türk bütçe kanunlarıyla verilen örneklerin analizi: 1973-1990. *Türk Kütüphaneciliği*, 4(3). 108-127. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/1142/1136>
- Pehlivan, O. (2016). *Devlet bütçesi* (2.bs.). Celepler Matbaacılık.
- Prytherch, R. (Ed.). (2005). *Harrod's librarians' glossary and reference boks* (10.bs.). Ashgate Publishing.
- Roberts, S. A. (2001). Trends and developments in financial management of collections in academic and research libraries. *The Bottom Line Managing Library Finances*, 14(3), 152-163. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08880450110398717/full/pdf?title=trends-and-developments-in-financial-management-of-collections-in-academic-and-research-libraries>
- Roberts, S. A. (2003). Financial management of libraries: Past trends and future prospects. *Library Trends*, 51(3), 462-493,497. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/financial-management-libraries-past-trends-future/docview/220466062/se-2>
- Tekindal, S. (2021). *Nicel, nitel, karma yöntem araştırma desenleri ve istatistik tasarımı ve yürütülmesi eğitim, psikoloji ve sosyoloji alanları için* (1.bs.). Nobel.
- Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği. *T. C. Resmî Gazete* 26040 (31 Aralık 2005). 04 Ekim 2024. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=9768&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Yeşiltaş, K. (2000). *Kütüphanelerde bütçe yönetimi ve bir örnek: Koç üniversitesi kütüphanesi bütçe yönetim sistemi analizi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10.bs.). Seçkin Yayıncılık.
- Yükseköğretim Kanunu. T.C. Resmî Gazete 17506 (04 Aralık 1981). 08 Kasım 2024. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf>