

INTERNATIONAL JOURNAL OF FIELD EDUCATION



Distributed Leadership: A Conceptual Framework

Nuray Yıldırım¹

Afyon Kocatepe University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences

Abstract

The main purpose of this study is to analyze the practices of distributed leadership within schools as well as the conceptual analysis of distributed leadership, which is one of the most frequently studied subjects. Additionally, it is thought that this work will be a guide to the empirical works related to leadership in the future. In the view of distributive leadership perspective, there are multiple leaders (Spillane et al., 2004), and their leadership activities are shared in the organizations (Harris, 2007). In the distributive leadership, more than one leader is being in discussion rather than a single leader. While some of these leaders officially have a leadership position, other ones have not being in position. According to Harris (2005), distributive leadership allows us to think more creatively and in a broader perspective. It takes us from one person to many persons. It suggests us multiple leadership at multiple levels. A school that adopts a distributive leadership perspective considerably takes into account of the students, the teachers and the other persons in the school. In such a school, leadership missions and responsibilities are distributed, and thus the individualism is avoided and the success is counted as the team success. The distribution of leadership among the persons in this manner will cause persons to adopt their institution and to make more efforts to get success.

Review Article

Key Words:
Distributed leadership, attendance to leadership process, leadership activities.

¹ Corresponding author:

Res. Ass. Dr.

nrytas@hotmail.com

0505 293 55 55

0212 212 12 12

Dağıtımçı Liderlik: Kavramsal Bir Çerçeve

Nuray Yıldırım¹

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Özet

Derleme Makale

Bu çalışmanın temel amacı son zamanlarda üzerine oldukça sık çalışmalar yapılmakta olan dağıtımçı liderlikle ilgili bir kavramsal analiz yaparak bu liderlik türünün okullardaki uygulamalarını analiz etmektir. Ayrıca yapılan bu çalışmanın ileride dağıtımçı liderlikle ilgili yapılacak olan amprik çalışmalara rehberlik edeceği düşünülmektedir. Dağıtımçı liderlik bakış açısına göre çoklu liderler vardır (Spillane ve diğerleri, 2004) ve liderlik aktiviteleri örgütlerde paylaşılır (Harris, 2007). Dağıtımçı liderlikte tek bir liderden ziyade birden fazla lider söz konusudur. Bu liderlerden bazıları resmi olarak bir liderlik pozisyonuna sahipken bazıları sahip değildir. Harris'e (2005) göre dağıtımçı liderlik, liderlik hakkında daha geniş ve yaratıcı düşünmemizi sağlar. Bizi tek insandan çok insana götürür. Çoklu seviyede çoklu liderliği önerir. Dağıtımçı liderlik bakış açısını benimseyen bir okul öğrenciler, öğretmenler ve diğer yardımcı personele geniş bir yer verir. Böyle bir okulda lider görev ve sorumlulukları dağıtılır ve bu sayede bireysellikten uzaklaşılır böylece başarı takımın başarısı olarak kabul edilir. Bu şekilde liderliğin kişiler arasında dağılması, kişilerin kurumu daha çok benimsemesine ve başarıyı elde etmek için çaba sarf etmesine neden olacaktır.

Anahtar Kelimeler:

Dağıtımçı liderlik,
liderlik süreçlerine
katılım, liderlik
aktiviteleri

Giriş

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte birçok alanda değişimler meydana gelmiştir. Eğitim ve yönetim alanları da bu geçişten etkilenmiştir. Örneğin, geleneksel kamu yönetimi yerini Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışına bırakmıştır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında yetki ve kaynaklar tek bir bireyin ya da kurumun elinde bulunmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışında ise yetki ve kaynakların bir kişinin elinde toplanmadığı, insanların katılımıyla birlikte kararların alındığı, iletişimin ön planda olduğu bir yapı söz konusudur.

Liderlik anlayışında her bireyin her durumda ideal bir lider olamayacağı görüşüyle birlikte okulları dönüştürme gibi bir işi başarmanın tek kişinin gücünü aşacak düzeyde çok boyutlu ve karmaşık bir iş olduğu inancı, liderliğin tek bir kişiye verilmesi yerine, okul

¹ Sorumlu yazar iletişim bilgileri:

Arş. Grv. Dr.

nrytas@hotmail.com

0505 293 65 44

geneline yayılması gerektiğini ve çoklu liderlik kaynaklarının kullanılmasını vurgulamaktadır (Yılmaz ve Turan, 2015). Giderek karmaşıklaşan eğitim dünyasında, değişen sorunlar ve yeni talepleri karşılamak için çeşitli alanlarda uzman ve yeterince esnek bir liderlik gerekmektedir (Haris & Spillane, 2008). Bütün bu nedenlere bağlı olarak, yönetim anlayışındaki bu değişimden liderlik kavramı da etkilenmiştir ve dağıtımçı liderlik, çoğulcu liderlik, paylaşılan liderlik, demokratik liderlik, takım liderliği gibi yeni liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Tüm bu değişimler eğitim alanını etkilemiş, dolayısıyla okullar da değişime uğramıştır. Okulların kendilerini yeniden tanımlaması ile dağıtımçı ve paylaşılmış liderlik uygulamaları daha yaygın hale gelmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı, son zamanlarda üzerine oldukça sık çalışmalar yapılmakta olan dağıtımçı liderlikle ilgili bir kavramsal analiz yaparak bu liderlik türünün okullardaki uygulamalarını incelemektir. Ayrıca yapılan bu çalışmanın ileride dağıtımçı liderlikle ilgili yapılacak olan ampirik çalışmalara rehberlik edeceği düşünülmektedir.

Yöntem

Model

Bu çalışma, dağıtımçı liderlik hakkında yapılmış olan çalışmaları inceleyerek kavramsal bir çerçeve oluşturmayı amaçlayan bir literatür taraması çalışmasıdır. Literatür taraması, ilgilenilen konuya ilişkin bilgileri bulunmasını ve araştırmaya kuramsal bir temel kazandırılmasını sağlar (Büyüköztürk, 2009). Literatür taraması, araştırma yapılan alan hakkında hali hazırda olan bilgilerin, düşüncelerin, araştırma bulgularının ve tartışmaların belli bir amaca ulaşabilmek için okunması, seçilmesi ve bunların etkili bir şekilde eleştirel biçimlerde değerlendirilmesine denir (Ekiz, 2013; 212).

Verilerin Toplanması ve Analizi

Dağıtımçı liderlikle ilgili literatür taramasını yapabilmek için öncelikle anahtar kelimeler belirlenmiş ve değişik veri tabanlarına bu anahtar kelimeler girilerek ilgili kaynaklar taranmıştır. Dağıtımçı liderlikle ilgili ulaşılan kaynaklar detaylı bir şekilde incelenerek konuya ilişkin bütüncül bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Dağıtımçı Liderlik

Dağıtımçı liderlik bakış açısına göre çoklu liderler vardır (Spillane ve diğerleri, 2004) ve liderlik aktiviteleri geniş anlamda örgütlerde ve örgütler arasında paylaşılır (Harris, 2007). Dağıtımçı liderlikte tek bir liderden ziyade birden fazla lider söz konusudur. Bu liderlerden bazıları resmi olarak bir liderlik pozisyonuna sahipken bazıları sahip değildir. Bir başka deyişle, dağıtımçı liderlik bakış açısına göre, liderlik makamına sahip olmayan insanlar da liderlik uygulamalarında rol almaktadır. Ancak bu durum formal liderlerin etkisinin azalması olarak anlaşılmalıdır çünkü, dağıtımçı liderlik uygulamalarında insanların sahip olduğu etkiden çok insanlar ve durumlar arasındaki etkileşim ön plandadır. Harris' e (2005) göre dağıtımçı liderlik, liderlik hakkında daha geniş ve yaratıcı düşünmemizi sağlar. Bizi tek insandan çok insana götürür. Çoklu seviyede çoklu liderliği önerir. Bu model, liderlik sorumluluğunu formal örgütsel rollerden ayırarak, liderliği örgütün her düzeyindeki bireylerin eylem ve etkileri içerisine yaymakta ve böylece daha taksonomik bir liderlik perspektifi savunmaktadır (Baloğlu 2011).

Dağıtımçı liderlikte dört tane kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlar, liderlik, izleyici, durum ve etkileşimdir. Liderlik uygulaması, liderlerin, izleyicilerin ve durumların etkileşiminin bir ürünü olarak görülür. Dağıtımçı liderlik, liderlik uygulamasını, liderin bilgi ve becerisi olarak görmekten ziyade insanlar ve durumlar arasındaki etkileşim olarak tanımlar (Spillane, 2005). Dağıtımçı liderlik iki temel varsayım üzerine kurulmuştur. Birinci varsayıma göre, liderlik, liderlik görevlerini keşfederek en iyi şekilde anlaşılır. İkinci varsayıma göre ise, liderlik uygulaması liderler, izleyiciler ve durum üzerine dağıtılır. Liderler, izleyiciler ve durum; liderlik uygulamalarından oluşan dinamik ilişkinin birer parçasıdır (Harris, 2005).

Harris (2005) dağıtımçı liderliğin üç temel prensibini şu şekilde ifade etmiştir:

1. Dağıtımçı liderlik, işlevden ya da sonuçtan daha çok liderlik uygulamalarına odaklanmak anlamına gelir.
2. Dağıtımçı liderlik, insanlar arası etkileşime önem verir.
3. Dağıtımçı liderlik, uygulanan içeriğe göre farklılık gösterebilir. Durum, uygulanan modele göre şekillenir ve etkilenir.

Türkiye’de ve yurtdışında ilgili alanyazın incelendiğinde, son zamanlarda dağıtımçı liderlikle ilgili çalışmalar yapıldığı ve giderek popüler bir konu haline geldiği görülmektedir. Yurt dışında dağıtımçı liderlikle ilgili kapsamlı bir çalışma 2004’ te Northwestern üniversitesinde yapılan “The Distributed Leadership Study”(DLS) adlı çalışmadır.

Dört tane bileşenden oluşan bu çalışma, dağıtımçı liderlik bakış açısını kullanan araştırma projelerinin bir derlemesidir. Bu çalışmanın birinci bileşeni araştırmayı veya tanısalları araçları dizayn etmeyi ve doğrulamayı içerir. Bu araçlar okullarda veri toplamak için kullanılır. Ancak politika yapıcılar ve uygulayıcılar bu araçları tanısalları amaçlar için yararlı bulabilirler. Çalışmanın ikinci bileşeni okullardaki yönetim ve liderlik düzenlemelerini betimlemeyi ve analiz etmeyi içerir. Bu çalışma müdürler gibi resmi olarak atanmış liderlerin yanı sıra resmiyette lider olarak atanmamış kişileri de yönetime ve liderliğe katmıştır. DLS’nin üçüncü bileşeni, bu çalışmada elde edilen araştırma bulguları ile yine bu çalışmaya katılan okullardaki uygulayıcıları ve politika yapıcılarını bağlamayı içerir. Bu bileşen, uygulayıcılar için bilginin geliştirilmesini sağladığı için özellikle önemlidir. Özel olarak her okul için raporları toplamışlar sonra bu raporlardan elde edilen bulgulara odaklanan çalıştaylar yapmışlardır. Bu çalıştaylar, uygulayıcıları kendi okullarının verilerini kullanarak çalışmalar dizayn etmesi konusunda uygulayıcıların ilgisini çekmek için tasarlanmıştır. DLS’nin dördüncü bileşeni, bu çalışmaya dayanan program modülleri tasarlamayı içerir. Bu bileşende dağıtımçı liderlik bakış açısı kullanılarak çalışma dizayn edilmesi konusunda okul personelinin ilgisi çekilmiştir. Araştırmacılar bu modülleri, dağıtımçı liderlik bakış açısını katılımcılara açıklamak için kullanırlar. Ayrıca bu modüller kendi okullarıyla ilgili çalışmalar dizayn ederken bu çerçeveyi uygulamada katılımcılara yardımcı olur (<http://www.distributedleadership.org/DLS/About.html>).

Dağıtımçı Liderlik Uygulamasında Lider Gereksiz midir?

Dağıtımçı liderlik, pozisyon ya da rolden çok uygulamaya dayandırılmıştır. Fakat bu liderin ortadan kaldırılmasının önerildiği anlamına gelmez. Tam aksine, örgütün ortak liderlik ve öğrenmeyi başarmasını sağlamak için lider eleştirel bir rol üstlenecektir. Dağıtımçı liderlikte liderin rolü daha fazladır. Çünkü diğerlerini liderlik yönünde güçlendirmesi gerekmektedir. Değişikliği yapan lider olmamalıdır fakat değişim için diğerlerini motive etmelidir. İşbirlikçi, duygusal bir çalışma ortamı ve güven ilişkileri oluşturmalıdır. Goleman’

nın (2002) söylediği gibi en iyi liderlik duygularla çalışır. Bu yüzden liderin ne yaptığı önemli değildir; esas başarı, nasıl yaptıklarına bağlıdır (Harris, 2005).

Okullarda Dağıtımçı Liderlik

Okul yapıları her geçen gün, hem pozitivist paradigmanın etkisinden hem de kahraman liderlik stilinden hızla uzaklaşmakta ve okul takımı arasında liderliğin değer odaklı paylaşımını vurgulayan daha işbirlikçi, daha dağıtımçı yapılanmalar içerisine girmektedir (Baloğlu, 2012). Okullarda birçok birey liderlik sorumluluğunu alır. Dağıtımçı liderlikten gelen bu “artı liderlik” görüşünde, liderler, izleyiciler ve içinde buldukları durumlar arasındaki etkileşimlerden kaynaklanan liderlik uygulaması önemlidir (Spillane, 2005). Bu liderlik modeli, bir okulun yaşamına katkıda bulunan tüm bireyler arasında oluşan etkileşimlerin sonucu oluşur (Ereş, Akyürek; 2016). Ayrıca dağıtımçı liderlikte bütünün, kendisini oluşturan bileşenlerin toplamından daha büyük olduğu görüşü hâkimdir. Bu nedenle dağıtımçı liderlikte liderler, izleyiciler ve durumların etkileşimi önemlidir çünkü bu etkileşim dağıtımçı liderlik uygulamasının daha ahenkli olmasını sağlar. Dağıtımçı liderlik, temelde etkiden çok etkileşimin önemi üzerinde durur. Bu bakımdan tek kaynak ve tek bakış açısının hakim olduğu bireysel liderlikten ayrılmaktadır (Harris, 2007). Heck ve Hallinger’ e (2009) göre ise dağıtımçı liderlik, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin içerisinde yer aldıkları katılımcı ya da işbirliğine dayalı bir karar alma sürecidir (Akt: Özdemir, 2012).

Sonuç ve Tartışma

Dağıtımçı liderlik, daha çok liderliğin nasıl dağıtıldığına ve örgütsel performanstaki etkisine önem verir. Tepki ve bağlılıktan çok etkileşim ve dayanışmayı vurgular. Özetle:

- Liderlik uygulamalarında geniş tabanlı bir katılım vardır. Liderliğin resmi ve resmi olmayan pek çok kaynağı vardır.
- Rollerden çok örgütsel ihtiyaçlara göre değişebilen uzmanlık vurgulanır.
- Örgütteki üyeler arasında derin bir güven ve karşılıklı destek gerektirir.
- Liderlik uygulamalarına katılımı eşitler ve güç paylaşımı gerektirir.
- Dağıtımçı liderlik içeriğe göre çeşitlenir ve dağıtım modellerine bağlı olarak sonuçlarda farklılıklar olabilir (Harris, 2009).

Dağıtımçı liderlik görüşü; resmi olarak lider olup olmadığına bakılmaksızın, liderlik uygulamalarıyla ilgili olan her bireyin çalışmalarını onaylar (Harris & Spillane; 2008). Dağıtımçı liderlikte öğretmenlere açık bir şekilde yer verilmelidir. Öğretmenler okullarda çok sık kullanılmayan büyük bir liderlik kaynağıdır. Resmi olarak liderlik görevi verilmedikçe, kendilerini lider olarak görmeme eğilimindedirler. Okul gelişimi için öğretmenlerin lider olarak görülmesi daha uygundur (Harris, 2005).

Sonuç olarak, dağıtımçı liderlik bakış açısını benimseyen bir okul öğrenciler, öğretmenler ve diğer yardımcı personele geniş bir yer verir. Böyle bir okulda lider görev ve sorumlulukları dağıtılır ve bu sayede bireysellikten uzaklaşılır böylece başarı takımın başarısı olarak kabul edilir. Bu şekilde liderliğin kişiler arasında dağılması, kişilerin kurumu daha çok benimsemesine ve başarıyı elde etmek için çaba sarf etmesine neden olacaktır.

Dağıtımçı liderlik, üzerinde çok çalışılan bir konu olması ile birlikte yanlış anlaşılabilir da bir kavramdır. Literatürü incelediğimizde dağıtımçı liderlik çoğu zaman geçişmeli liderlik, paylaşımcı liderlik ve dağıtımçı liderlik kavramlarını açıklamada kısa yol olarak kullanılmaktadır (Harris, 2007). Davis' e (2009) göre ise dağıtımçı liderlik görüşü aslında paylaşılan, işbirlikçi, demokratik ve katılımcı liderlik görüşlerinin bileşenleriyle örtüşse de dağıtımçı liderlik bu liderlik uygulamalarıyla eş anlamlı değildir. Spillane' a (2005) göre bazıları dağıtımçı liderliği, çoklu liderliği içeren okul liderliğini göstermek için kullanırlar. Bununla birlikte paylaşılan liderlik, takım liderliği ve demokratik liderlik aslında dağıtımçı liderlikle eş anlamlı değildir. Dağıtımçı liderlik görüşü duruma bağlı olarak liderliğin paylaşılmasına izin verdiği için paylaşılan liderlikten farklıdır. Ayrıca dağıtımçı liderlik, liderler, izleyiciler ve durumun etkileşimini temel almasından ötürü takım liderliği yaklaşımından kapsam olarak farklıdır. Benzer olarak, dağıtımçı liderlik görüşüne göre lider demokratik veya otokratik olabilir. Bu yönüyle de demokratik liderlikten farklıdır.

Liderlik sorumluluğunun dağıtılmasından dolayı dağıtımçı liderlik yetki devri ile karıştırılmaktadır. Harris (2005) yetki devri ve dağıtımçı liderlik arasındaki farkı çok güzel bir biçimde açıklamıştır. Ona göre, dağıtımçı liderlik yukarıdan aşağıya doğru olan bir otoriteden çok, karşılıklı liderlik sorumluluğudur. Diğerlerine görev ve sorumlulukları vermek değildir. Liderlik uygulaması, faaliyetlerin paylaşımı ve etkileşimden oluşur.

Dağıtımçı liderliğin ayırt edici üç özgesi vardır. İlk olarak dağıtımçı liderlik, grup içindeki etkileşim sonucu ortaya çıkan bir özelliktir. Bu yönüyle bireysel kaynaklı liderlikten farklıdır. İkincisi; dağıtımçı liderlik, liderlik sınırları içerisinde açık sözlü olmayı önerir. Bu sınırların ne kadar olacağı yönünde tavsiye yoktur fakat bir limit de yoktur. Üçüncüsü, dağıtımçı liderlik uzman çeşitliliklerinin dağıtılmasını içerir. Örgüt içindeki bireyler çeşitli ayırt edici özelliklere sahip olabilirler. Bunları bir araya getirilerek uyumlu bir dinamik oluşturmak mümkündür (Bennett ve diğ., 2003). Harris' e (2005) göre problem çözme, gelişimsel çalışmalarla meşgul olan bireylerin etkileşimi ve aktivitelerinden ortaya çıkar. Liderlik; liderin görevleri, sorumlulukları ya da bir kişinin yapması gereken bir işten çok aktivitelerde yapılan tartışma, görüşme, diyaloglar sonrası ortaya çıkan üründür.

Öneriler

Dağıtımçı liderliğin temel engellerinden biri olan yukarıdan aşağıya doğru yönetim, hala okullarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Dağıtımçı liderlikte, liderlik pozisyonuna sahip olmayan kişiler de liderlik sorumluluğunu üstlenmekte ve yasal güçten ziyade uzmanlık gücü kullanılmaktadır. Bu nedenle, bir okulda dağıtımçı liderliğin olabilmesi, lider ve lider takımının güçten vazgeçmesine bağlıdır. Bunu başarmak için müdürlerin yapması gerekenler şunlardır:

1. Öğretmenleri liderlik sorumluluğunu paylaşmaları için güçlendirip ve cesaretlendirmeli ayrıca liderlik becerilerini geliştirmeleri için onlara fırsat tanımalıdır.
2. Öğretmenlerin liderlik çalışmalarına katılımını sağlamak için, mesleki gelişimlerine, ortak çalışmalarına ve sınıf ziyaretlerine göre zaman düzenlemesi yapılmalıdır.
3. Öğretmenlerin sadece mesleki becerilerinin gelişimlerine değil aynı zamanda grup yönetimi, yetişkin eğitimi, işbirlikçi çalışma, uygulama araştırması gibi liderlik rollerinin gelişimine de fırsat verilmelidir (Harris,2005).
4. Öğretmenlerin mevzuat, zaman yönetimi, personel yönetimi, etkili iletişim gibi liderliğin gerektirdiği becerilerle donanmaları için düzenli olarak mesleki gelişim imkânları yapılmalıdır.

Kaynakça

- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 12 (3), 127-148.
- Baloğlu, N. (2012). Deđerler temelli liderlik ile dağıtımcı liderlik arasındaki ilişkiler: Okul m¼d¼r¼n¼ndavranıřınıdeđerlendirmeye d¼n¼k nedensel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P.A., Harvey, J.A. (2003). *Distributed leadership*. Nottingham: National College of School Leadership.
- B¼y¼k¼zt¼rk, ř., akmak, E.K., Akg¼n, ¼.E., Karadeniz, ř., Demirel, F. (2009). Bilimsel araştırma y¼ntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Davis, M.W. (2009). Distributed leadership and school performance. Dissertation Submitted to the faculty of The Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, UMI Number: 3344534.
- Ekiz, D. (2013). *Bilimsel Araştırma Y¼ntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ereş, F., Aky¼rek, M.İ. (2016). İlkokul m¼d¼r¼lerinin dağıtılmış liderlik davranışları ile ¼đretmenlerin iř doyumunu algıları arasındaki ilişki d¼zeyleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 36(3), 427-449.
- Harris, A. (2005). *Crossing boundaries and breaking barriers: Distributed leadership in schools*. London, İngiltere: Specialist Schools Trust.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10 (3), 315-325.
- Harris, A., Spillane, J. P., (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1) , 31-34.
- ¼zdemir, M. (2012). Dağıtımcı liderlik envanterinin T¼rke uyarlaması: Geerlik ve g¼venirlik alışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Y¼netimi*, 18(4), 575-598.
- Spillane, J. P., Halverson, R., Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1), 3-34.

Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum, 69* (2), 143-150.

Yılmaz, D., Turan, S. (2015). Dağıtılmış liderliğin okullardaki görünümü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 21* (1), 93-126.

Aralık 29, 2010 tarihinde <http://www.distributedleadership.org/DLS/Home.html> adresinden alınmıştır.