



ÇALIŞANLARIN “İYİ YÖNETİCİ” VE “KÖTÜ YÖNETİCİYE” DAİR METAFORİK ALGILARININ İNCELENMESİ: KAMU KURUMUNDA BİR ARAŞTIRMA

Zafer UZUN*

Sezgin ERDEM**

Öz

Toplumsal yaşamda karşılaştığımız olay ve olguları anlamlandırma, tanımlama adına bizlere yol gösteren zihinsel haritalar olarak metaforlar, genelde örgüt kültürüne özelde ise örgütsel yaşamdaki iletişim modelleri ve söylem pratiklerine dair zengin bilgi sunmaktadır. Bu araştırma, çalışanların yöneticilere ilişkin sahip oldukları metaforları (zihinsel imgelemleri) ortaya çıkartmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcı grubunu Ankara’da savunma sektöründe hizmet vermekte olan bir kamu kurumunda çalışan 48 personel oluşturmaktadır. Çalışanların iyi yöneticilere ve kötü yöneticilere dair algılarını keşfetmek amacıyla, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış, açık uçlu soru formu hazırlanmıştır. Katılımcılardan, “İyi bir yönetici benzer, çünkü” ve “Kötü bir yönetici benzer, çünkü”, “cümlelerini tamamlamaları istenmiştir. Katılımcıların algı ve görüşlerinin derinlemesine analiz yapabilmek, yaşantı deneyimlerine atfedilmiş anlamları keşfedebilmek amacıyla çalışmanın deseni olgu bilim (fenomenoloji) olarak düzenlenmiştir. Elde edilen açık uçlu formlar üzerinden analizler yapılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde bir nitel araştırma tekniği olarak içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Metaforların analiz edilmesinde beş aşamalı süreç takip edilmiştir: (1) Kodlama ve ayıklama, (2) örnek metafor derleme, (3) kategori geliştirme, (4) geçerlik ve güvenilirliğin sınanması ve (5) verilerin bilgisayar ortamına aktarılması aşaması. Araştırma sonunda ilk olarak, çalışanların, iyi bir yönetici kavramına ilişkin 25 adet geçerli metafor ile 7 adet kavramsal kategoriye ulaşılmıştır. İkinci bir sonuç olarak kötü yönetici kavramına ilişkin 43 adet geçerli metafor ile 10 adet kavramsal kategoriye ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Yönetici Algıları, Metafor Analizi, Çalışan Görüşleri, İçerik Analizi.

AN ANALYSIS OF EMPLOYEES’ METAPHORICAL PERCEPTIONS REGARDING “GOOD MANAGER” AND “BAD MANAGER”: A RESEARCH IN A PUBLIC INSTITUTION

Abstract

Metaphors as mental maps that guide us in terms of meaningful events and phenomena that we encounter in social life, give rich information about organization culture in organizational life and discourse practices. This study has been developed to reveal the metaphors, which employees have in regards to managers and working life. The participant group consists of 48 employees working in a public defense institution in Ankara. In order to discover the perceptions of employees about good managers and bad managers, a semi-structured form with open-ended questions was prepared by the researchers. Participants were expected to complete the following statements: “A good manager is like ..., because”, “A bad manager is like ...,because”, As a research design of this study phenomenology has been chosen because it enables the researchers to analyze the perceptions and thoughts of the participants deeply. In order to evaluate the data attained from the research, content analysis method was used. There have been five process stages while analyzing the metaphors: (1) Coding and selection, (2) sample metaphor collection, (3) developing categories, (4) testing the validity and reliability, (5) transferring the data to computer. At the end of the study, 25 valid metaphors and 7 conceptual categories regarding a good manager concept have been found. Secondly, 43 valid metaphors and 10 conceptual categories regarding a bad manager concept have been found.

Keywords: Manager Perceptions, Metaphor Analysis, Employees’ Opinions, Content Analysis.

* Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, zaferuzun@hacettepe.edu.tr

** Doktora Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, sezginerdem84@gmail.com



1. GİRİŞ

Sosyal aktör olarak bireyin içinde yaşadığı toplumun, kurumun veya organizasyonun bir parçası olma serüveni; o toplum, kurum veya organizasyonun norm, değer ve kültürüne ait kodları tanıyarak benimsemesi ile başlamaktadır. Bu süreç içerisinde birey; ilgili kültürü oluşturan inançlar, fikirler ve normlar sistemlerinin her birine dair söylem pratikleri inşa etmektedir. Sosyal hayattaki gerçekliklerin ve aktörlerin, birbirleriyle olan ilişkileri içerisindeki, hiyerarşi, güven ve bağlılık gibi özellikleri (Fairhurst & Putnam, 2004) anlama ve keşfetme adına, semboller aracılığı ile inşa edilmiş bu söylem pratiklerini keşfetmek önemli bir sorunsal teşkil etmektedir. Bu nedenle kurumlara ve kurumsal yapılara dair eylemler, kendisini oluşturan söylem pratiklerinden bağımsız anlaşılacaklardır (Brown, 2002). Bu söylem pratiklerini keşfetmek için bireyler arasındaki iletişim sürecini sabit durağan bir yapı olarak değil, kültür içerisinde yeniden ve yeniden inşa edilen bir değişken olarak kabul edilerek başlanmalıdır (Pacanowsky & Trujillo-O'Donell, 1982; Morgan, 1998).

Bu bağlamda yaşam dünyamızda karşılaştığımız olay ve olguları anlamlandırma, tanımlama adına bizlere yol gösteren zihinsel haritalar olarak metaforlar (Miller, 1987; Morgan, 1998; Saban, 2004), genelde örgüt kültürüne özelde ise örgütsel yaşamdaki iletişim modelleri ve söylem pratiklerine dair zengin bilgi sunmaktadırlar. Örgütlerde yönetici ve çalışanların formal ilişki ağlarının yanı sıra informal ilişki ağları içerisinde geliştirdikleri zihinsel haritalar örgüt kültürünün sağlıklı olarak devam ettirilmesi adına da bilgi sunmaktadır.

Örgütlerin yapılarını inceleyerek açıklamaya çalışan çalışmalarda, farklı metaforlar kullanılmıştır. Bu çalışmaların birisinde Morgan (1998: 14) örgütleri: (1) Makine olarak örgütler, (2) organizma veya canlı bir sistem olarak örgütler, (3) beyin olarak örgütler, (4) kültür olarak örgütler, (5) politik sistem olarak örgütler, (6) ruhların hapisanesi olarak örgütler, (7) akış ve dönüşüm olarak örgütler, (8) tahakküm aracı olarak örgütler şeklinde metaforik kategorilerde incelemiştir. Başka bir çalışmada Mangham ve Overington (1987), örgütleri “tiyatro” metaforu ile tanımlarken bir çalışma yaşantısını bir tiyatro sahnesine benzetmiştir.

Bu çalışmada örgüt kültürü içerisinde çalışanların “iyi ve kötü” yöneticilere dair inşa ettikleri zihinsel süreçler olarak metaforik algıları keşfetmek amaçlanmıştır. Bu amaçla ilk olarak metafor kavramı ve kavramın yönetim araştırmalarındaki yerine dair açıklamalarda bulunulmuştur. İkinci olarak araştırma problemleri okuyucu ile paylaşılmıştır. Yöntem kısmında araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analiz ve yorumlanmasına dair bilgiler ayrıntılı olarak sunulmuştur. Ardından da elde edilen verilere ve verilerin analizi sonrasında oluşturulan kategorilere dair bulgular sunulmuştur. Son bölüm olan sonuç ve tartışma bölümünde ise elde edilen bulgular ışığında sonuçlar kısaca özetlenerek daha sonraki çalışmalar adına önerilerde bulunulmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE LİTERATÜRE İLİŞKİN BİLGİLER

Literatürde metaforları konu alan birçok çalışma bulunmaktadır. Yabancı literatüre bakıldığında öğretmen rolleri (Guerrero & Villamil, 2002), öğrenme ve öğretme kavramları (Bozlk, 2002; Martinez, Saulea & Huber, 2001), okul kavramı (Inbar, 1996), internet kavramı (Bruce, 1999; Slone, 2002; Savolainen & Kari, 2004) ile ilgili metafor analizi



çalışmaları yapıldığı görülmüştür. Bunun yanı sıra örgüt, yönetim ve eğitim kurumlarını konu alan çalışmalar ile karşılaşmıştır (Dumas & Fentem, 1998; Mahlios & Maxson, 1998; Oswick & Montgomery, 1999; Oztel & Him, 2001; Burgi & Roos, 2003; Lamberg & Parvinen, 2003).

Son yıllarda yerli literatürde de olgu/tema veya kavramları konu alan çeşitli metafor temalı veya metafor analizi çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarında örgüt kültürü (Tamimi, 2005), etnik kimlik (Nalbant, 2006), öğrenci kavramı (Saban, 2009), bilgi kavramı (Saban, 2008), program geliştirme kavramı (Semerci, 2007), konuşma ve yazma sürecinde kullanılan metaforlar (Girmen, 2007), coğrafya kavramı (Öztürk, 2007; Aydın & Ünalı, 2010), okul, ideal okul ve yönetici kavramları (Aydoğdu, 2008; Cerit, 2006; Silman & Şimşek, 2006; Cerit, 2008), müfettiş kavramı (Töremen & Döş, 2009; Döş, 2009), üstün yetenekliler (Kunt & Tortop, 2013), Z kuşağı öğrencilerinin akıllı cep telefonları hakkındaki algıları (Uzun, 2016), dünya kavramı (İbret & Aydınöz, 2011) ile ilgili metafor analizi çalışmaları yapılmıştır. Bunun yanı sıra öğretmen adayları ve öğrencilerin bakış açısından Çanakkale Savaşları (Doğan, 2015), sosyal bilgiler öğretmen adaylarının çevre sorunlarına ilişkin algıları (Kaya, 2014), Türkçe öğretmen adaylarının öğretmen ve öğrenci kavramlarına ilişkin kullandıkları metaforlar ile ilgili çalışmalara da rastlanmıştır. Ancak yöneticilerin “iyi” veya “kötü” olarak algılanma biçimlerini konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Organizasyonlarda formal davranış ve düşünce kalıpları, yıllar içerisinde bireyler tarafından inşa edilen informal söylem pratiklerini ve bireyler ya da olgulara dair inşa edilmiş davranış ve düşünce kalıplarını beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda organizasyonların ve örgüt kültürünün önemli bir bütünü oluşturulan genelde yönetici ve çalışanların birbirlerine özelde ise çalışanların yöneticilere ilişkin geliştirdikleri “algıları, anlamları ve gerçeklikleri” irdelemek ve keşfetmek önem arz etmektedir.

Yerli ve yabancı literatürdeki bu çalışmalarda da görüldüğü gibi metaforlar, analiz edilmek istenen kavramların nasıl algılandığına dair bilgi sunmaktadır. Bu bağlamda metaforlar organizasyonlarda, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin keşfedilmesinde veya ortaya çıkartılmasında bir araç olarak kullanılabilir. Bu nedenle, bu çalışma iyi ve kötü yöneticilerin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığının metaforlar aracılığıyla araştırılması amaçlanmıştır. Bu araştırma, organizasyonlarda çalışanların *iyi ve kötü yöneticilere* ilişkin sahip oldukları algıları ve metaforları ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Katılımcılara göre çalışanların *iyi bir yöneticiye* ilişkin sahip oldukları metaforlar nelerdir?
 - 1.1. Bu metaforlar ortak özellikler bakımından hangi kavramsal kategoriler altında toplanabilirler?
2. Katılımcılara göre çalışanların *kötü bir yöneticiye* ilişkin sahip oldukları metaforlar nelerdir?
 - 2.1. Bu metaforlar ortak özellikler bakımından hangi kavramsal kategoriler altında toplanabilirler?



3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada organizasyonlarda çalışanların yöneticiler ve iş yaşantısına ilişkin görüşlerini belirlemek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların algı ve görüşlerinin derinlemesine analiz yapılabilmesi, yaşantıları ve atfedilmiş anlamları keşfetmek (Yıldırım & Şimşek, 2011) için çalışma deseni olgu bilim (fenomenoloji) olarak düzenlenmiştir. Olgu bilimsel araştırmalarda olgular, sosyal aktörün zihin dünyasında inşa edilmiş gerçeklikler olarak kabul edilir. Bu zihinsel dünyanın keşfedilmesinde olguların “aktör tarafından ‘doğrudan doğruya’ algılandığı şeklinin” (Guilford, 1974: 210) ve aktörlerin “kendi terimlerini kullanmalarına izin verecek bir biçimde ve kendi anlamlarının özü olan zengin içeriği en iyi şekilde” (Jones, 1985: 46) ifade etmelerini sağlayacak biçimde keşfedilmesi esastır. Bu amaçla yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular kavramsallaştırılmış ve olguyu tanımlayabilecek temalar oluşturulmuştur (Yıldırım & Şimşek, 2011).

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde bir nitel araştırma tekniği olarak içerik analizi yöntemi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi tekniği ile birbirine benzeyen verileri belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirerek bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenlemek (Yıldırım & Şimşek, 2011) amaçlanmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırma savunma sektöründe hizmet etmekte olan bir kamu kurumunda çalışan 48 (%100) erkek çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar araştırma sürecine gönüllü olarak katılmak isteyenler arasından rastgele seçilmiştir. Katılımcıların 18’i (%37,5) evli, 30’u (%62,5) bekârdır. Katılımcıların 28’i (%58,3) 20-24 yaş arası, 56’i (%10,4) 25-29 yaş arası, 7’si (%14,5) 30-34 yaş arası, 4’ü (%8,3) 35-39 yaş arası, 2’si (%4,1) 40-44 yaş arası, 2’si (%4,1) ise 45 ve üstü yaş grubu içerisinde yer almaktadır. Çalışma grubunun sosyo-demografik bilgileri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Çalışma Grubunun Sosyo-Demografik Bilgileri

		N	%
Cinsiyet	Erkek	48	% 100
	Bekâr	30	% 62,5
Medeni Durum	Evli	18	% 37,5
	20-24	28	% 58,3
Yaş	25-29	5	% 10,4
	30-34	7	% 14,5
	35-39	4	% 8,3
	40-44	2	% 4,1
	45+	2	% 4,1
	Eğitim Durumu	Lisans	30
Yüksek Lisans		15	% 31,25
Doktora		3	% 6,25
Mesleki Deneyim Süresi	1-4	33	% 68,75
	5-9	7	% 14,5



10-14	2	%4,1
15-19	3	%6,25
20+	3	%6,25

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış, açık uçlu soru formu hazırlanmıştır. Kavramlar ile ilgili metaforları ortaya çıkartmak için, “İyi bir yönetici benzer, çünkü”, “Kötü bir çalışan..... benzer, çünkü” cümlelerini tamamlamaları istendiği “Metaforik Algı Formu” hazırlanmıştır. Katılımcıların tek bir metafor üzerinde yoğunlaşmaları ve kendi el yazıları ile kaleme almaları istenmiştir. Hazırlanan bu belge ve dokümanlar araştırmada temel veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni surumu ve mesleki deneyim süreleri hakkında bilgi toplamak amacıyla demografik bilgi formu hazırlanarak eş zamanlı olarak uygulanmıştır.

Metaforların analiz edilmesinde beş aşamalı süreci takip edilmiştir. Verilerin analizi aşamasında yapılan benzer çalışmalardan yararlanılmış ve veri analizi beş aşamalı olarak tamamlanmıştır: (Saban, Koçbeker & Saban, 2006; Saban, 2009): (1) Kodlama ve ayıklama, (2) örnek metafor derleme, (3) kategori geliştirme, (4) geçerlik ve güvenilirliğin sınanması ve (5) verilerin bilgisayar ortamına aktarılması.

Bu bağlamda, (1) *ilk olarak kodlama ve ayıklama* aşamasında, katılımcılardan elde edilen metaforlar bilgisayar ortamına alınarak alfabetik sıraya dizilerek kodlanmıştır. Boş bırakılan sorular ve eksik yazılan formlar değerlendirme dışına alınmak amacıyla ayrılmıştır. Bu aşamada 16 katılımcıya ait metaforik algı formu eksik veya yetersiz cevaplar nedeniyle elenerek araştırma dışında bırakılmıştır.

(2) *İkinci olarak örnek metafor derleme* aşamasında, elde edilen metaforlar diğer metaforlar ile olan benzerlikleri ve ortak özellikler bakımından karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Bu amaçla katılımcılara ait formdan metaforu en iyi tasvir ettiği değerlendirilen birer ‘*örnek metafor listesi*’ oluşturulmuştur. Bu liste, (i) başvuru kaynağı olarak kullanılmak ve (ii) araştırmanın veri analiz sürecini ve yorumlarını geçerli kılmak amacıyla hazırlanmıştır (Saban, Koçbeker & Saban, 2006). Ek olarak bu aşamada katılımcıların yazdıkları zihinsel imgede (a) benzeyen, (b) benzetilen ve (c) benzeyen ile benzetilen arasındaki bağ analiz edilmiştir. Bu süreçte 3 katılımcının yönetici kavramına ilişkin tartışma yapması, 9 katılımcının kâğıdında da benzeyen ve benzetilen arasındaki mantıksal ilişkinin bulunmamasından dolayı bu aşamada toplam 12 katılımcıya ait form araştırma dışına alınmıştır. İlk aşama ile birlikte toplamda 28 katılımcıya ait form elenmiştir.

Katılımcıların *zayıf yapıli zihinsel imgeleri* içeren kâğıtlar elendikten sonra, iyi yönetici kavramına ilişkin 25, kötü yönetici kavramına ilişkin 43 metafora ulaşılmıştır. Bu metaforlar tekrar alfabetik sıraya göre dizilerek, katılımcıların zihinsel imgelerini temsil eden örnek metafor ifadesi seçilmiş ve *örnek metafor listesi* oluşturulmuştur. Bu liste ile (i) örnek metafor listesi metaforların kategoriler altında toplanmasında bir başvuru kaynağı elde edilmiş ve (ii) araştırmanın veri analiz sürecini ve yorumlarının geçerlilikleri desteklenmiştir.

(3) *Üçüncü olarak kategori geliştirme* aşamasında, katılımcılar tarafından üretilen yönetici olgusuna ilişkin sahip oldukları ortak özellikler bakımından incelenmiştir. Bu amaçla bir önceki aşamada hazırlanan örnek metafor listesi baz alınarak her metafor imgesinin



benzeyen, benzetilen ve benzeyen ile benzetilen arasındaki bağ temel alınarak belli bir tema ile ilişkilendirilmiştir. Sonuç olarak iyi bir yönetici metaforları ile ilişkin 7 farklı, kötü bir yönetici metaforlarına ilişkin 10 farklı kategoriye ulaşılmıştır.

(4) Dördüncü olarak geçerlilik ve güvenilirliğin sınanması aşamasında bu araştırmaya özgü olarak *geçerliliğinin* sınanması amacıyla iki önemli işlem gerçekleştirilmiştir (Saban, 2009): (a) Veri analiz süreci hakkında ayrıntılı olarak açıklanması ve (b) elde edilen metaforlar ve örnek metafor imgelerinin tümüyle bulgular kısmında sunulması. Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre nitel çalışmalarda toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırma sonuçlarına nasıl ulaşıldığının açıklanması araştırmalarda geçerliliğin önemli ölçütleri arasındadır.

Araştırmanın güvenilirlik sınanması sürecinde iki uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu süreçte ilk olarak araştırma sürecinde elde edilen veriler araştırmacılar tarafından birbirinden bağımsız olarak kodlanarak kategorilere ayrılmıştır. Elde edilen kategoriler ve kategorilere dâhil olan kodlanmış metaforlar bir uzman tarafından karşılaştırılarak liste yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra araştırmanın güvenilirliğini sınamak amacıyla *elde edilen metaforların yer aldığı listeler* (iyi yönetici ile ilgili 25 ve kötü yönetici ile ilgili 43 metafor) ile *kategorilerin bulunduğu listeler* (iyi yönetici ile ilgili 7 ve kötü yönetici ile ilgili 10 kategori) bir uzmana verilerek iki listenin eşleştirilmesi istenmiştir. Ardından *araştırmacılar tarafından hazırlanan liste ve uzmanlar tarafından oluşturulan liste* karşılaştırılarak *görüş birliği ve görüş ayrılığı sayıları* belirlenmiştir. Elde edilen oranlar Miles ve Huberman'ın (1994) " $Güvenilirlik = ((Görüş Birliği) : (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)) \times 100$ " formülü içerisinde kullanılarak araştırmanın güvenilirlik değeri hesaplanmıştır.

Saban'a (2008) göre, nitel çalışmalara uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki uyumun % 90 ve üzeri olduğu durumlarda araştırmanın güvenilirliği sağlanmış. Araştırma sonucunda iyi yönetici metaforu ile yapılan güvenilirlik analizlerinde, iki metafor (*ev ve üzengi*) üzerinde görüş ayrılığı oluşmuştur. Sonuç olarak iyi yönetici metaforları ile ilgili çalışmanın güvenilirliği; % 96 olarak hesaplanmıştır. Çalışmanın güvenilirlik derecesi yüksek çıkmıştır.

$$[Güvenilirlik = ((48) : (48+2)) \times 100 \Rightarrow Güvenilirlik = \% 96]$$

Kötü yönetici metaforu ile yapılan güvenilirlik analizlerinde ise, dört metafor (*kabak, bekar, yetenezsiz ve okul*) üzerinde görüş ayrılığı oluşmuştur. Sonuç olarak iyi yönetici metaforları ile ilgili çalışmanın güvenilirliği; % 92 olarak hesaplanmıştır. Çalışmanın güvenilirlik derecesi yüksek çıkmıştır.

$$[Güvenilirlik = ((48) : (48+4)) \times 100 \Rightarrow Güvenilirlik = \% 92]$$

(5) Beşinci olarak verilerin bilgisayar ortamına aktarılması aşamasında elde edilen metaforlar ve kavramsal kategorileri temsil eden katılımcı sayıları (*f*) ve yüzdeler oranları (%) bilgisayar ortamında hesaplanmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın çalışma grubunu oluşturan çalışanların *iyi yöneticiler* ve *kötü yöneticiler* hakkında geliştirdikleri metaforlar ve bu metaforlardan yola çıkılarak oluşturulmuş kategoriler, örnek metaforlar ile desteklenerek sunulmuştur.



4.1. “İyi Yönetici” Kavramına İlişkin Metaforlar

Katılımcıların “iyi yönetici” kavramına ilişkin geliştirdikleri geçerli metaforlar ve onları temsil eden katılımcı sayıları (alfabetik sıraya göre) ve yüzdelik oranları Tablo 2’de sunulmuştur. Çalışanlar *iyi bir yönetici* kavramına ilişkin 25 adet geçerli metafor üretilmiştir. Bu metaforlardan bazıları sırasıyla şunlardır: (1) güneş (f=6, %12,5), (2) baba (f=6, %12,5), (3) ağaç (f=3, %6,25), (4) deniz feneri (f=3, %6,25), (5) terazi (f=3, %6,25), (6) ağabey (f=2, %4,1), (7) arı (f=2, %4,1), (8) arkadaş (f=2, %4,1), (9) orkestra şefi (f=2, %4,1), (10) nehir (f=2, %4,1), (11) ev (f=2, %4,1). Geriye kalan 17 metafor ise sadece birer katılımcı tarafından kullanılmıştır. Bunlar alfabetik sıraya göre şunlardır; *apartman, aslan, Atatürk, büyük bir kazan, çöp çatan, melek, organizatör, peygamber, pusula, süpermen, takvim, tükenmez kalem, üzengi*. Katılımcılar 27 metafordan 13’ünü cansız varlıkla, 8’ini insanla, 2’sini hayvanla, 2’sini doğa üstü varlıkla, 1’ini bitki ile ilişkilendirilmişlerdir.

Tablo 2: Katılımcıların “İyi Yönetici” Kavramına İlişkin Geliştirdikleri Geçerli Metaforlar ve Onları Temsil Eden Katılımcı Sayıları (Alfabetik Sıraya Göre) ve Yüzdelik Oranları

Sıra Nu:	Metaforlar	Frekans (f)	Yüzde (%)
1	Ağabey	2	4,1
2	Ağaç	3	6,25
3	Apartman	1	2,08
4	Arı	2	4,1
5	Arkadaş	2	4,1
6	Aslan	1	2,08
7	Atatürk	1	2,08
8	Baba	6	12,5
9	Büyük Bir Kazan	1	2,08
10	Çöpçatan	1	2,08
11	Deniz Feneri	3	6,25
12	Ev	2	4,1
13	Güneş	6	12,5
14	Hâkim	2	4,1
15	Melek	1	2,08
16	Nehir	2	4,1
17	Organizatör	1	2,08
18	Orkestra Şefi	2	4,1
19	Peygamber	1	2,08
20	Pusula	1	2,08
21	Süpermen	1	2,08
22	Takvim	1	2,08
23	Terazi	3	6,25
24	Tükenmez Kalem	1	2,08
25	Üzengi	1	2,08
Toplam		f= 48	%100

4.2. “İyi Bir Yönetici” Kavramına Kavramsal Kategoriler

Katılımcıların “iyi yönetici” kavramına ilişkin geliştirdikleri geçerli metaforlar analizi sonucu elde edilen kavramsal kategoriler Tablo 3’te sunulmuştur. Analiz sonucunda metaforlar, toplam 7 kavramsal kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler şunlardır: (1) Koruyucu ve güven verici olarak *iyi yönetici*, (2) aydınlatıcı, yönlendirici ve yol gösterici



olarak *iyi yönetici*, (3) uyum temsili olarak *iyi yönetici*, (4) adalet temsili olarak *iyi yönetici*, (5) iyilik temsili olarak *iyi yönetici*, (6) verimlilik temsili olarak *iyi yönetici*, (7) çalışkanlık temsili olarak *iyi yönetici*.

Tablo 3: “İyi Yönetici” Kavramına İlişkin Geliştirilen Kavramsal Kategoriler

S. Nu.	Kategoriler	Metaforlar	Kategorilerin		Toplam Metafor Sayısı
			Frekans (f)	Yüzdeler Oran (%)	
1.	Koruyucu ve Güven Verici Olarak İyi Yönetici	Ağabey, Atatürk, Apartman, Arkadaş, Aslan, Baba, Süpermen, Ev	15	33,3	8
2.	Aydınlatıcı, Yönlendirici ve Yol Gösterici Olarak İyi Yönetici	Deniz feneri, Güneş, Pusula	9	20	3
3.	Uyum Temsili Olarak İyi Yönetici	Orkestra Şefi, Büyük Bir Kazan, Organizatör	4	8,8	3
4.	Adalet Temsili Olarak İyi Yönetici	Terazi, Güneş Hâkim,	6	13,3	3
5.	İyilik Temsili Olarak İyi Yönetici	Peygamber, Melek, Ev,	3	6,6	3
6.	Verimlilik Temsili Olarak İyi Yönetici	Nehir, Meyve Ağacı	5	11,1	2
7.	Çalışkanlık Temsili Olarak İyi Yönetici	Arı, Tükenmez Kalem	3	6,6	2
Toplam			F=45	% 100	24

4.2.1. Koruyucu ve Güven Verici Olarak İyi Yönetici Kategorisi

Tablo 3 incelendiğinde “Koruyucu ve Güven Verici Olarak İyi Yönetici” kategorisinde toplam 15 (%33,3) katılımcı tarafından ifade edilmiş 8 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında en sık kullanılan imgeler şunlardır: baba (f=6), ağabey (f=2), arkadaş (f=2), apartman (f=1), aslan (f=1), Atatürk (f=1), ev (f=1), Süpermen (f=1). Bu kategorideki ev metaforu 5’inci kategoride de kullanılmıştır. Ancak benzeyen ve benzetilen arasındaki ilişki bağı incelendiğinde “ev” metaforu aile kavramının bir bileşeni olan koruyucu ve güven verici özelliklere atıf yaptığı için bu kategori içerisinde değerlendirilmiştir. Ev metaforu hakkında katılımcı tarafından kurulan ilişki şu şekilde ifade edilmiştir:

“İyi bir yönetici bir *eve* benzer, çünkü orada olmayı istersin. Ailenin yanındaymış gibi güven verir.”

Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“İyi bir yönetici bir *babaya* benzer, çünkü astlarına evlat gibi sahip çıkar.”



*“İyi bir yönetici bir **ağabeye** benzer, çünkü insanlar ona ayrı bir güven duyar. Aynı zamanda astlarına ailesinin bir parçasıymış gibi sahip çıkar.”*

*“İyi bir yönetici bir **ağabeye** benzer, çünkü samimidir, astlarına yardımcı olur.”*

*“İyi bir yönetici bir **arkadaşa** benzer, çünkü astlarının arkasından iş çevirmez.”*

4.2.2. Aydınlatıcı, Yönlendirici ve Yol Gösterici Olarak İyi Yönetici Kategorisi

Tablo 3’e bakıldığında “Aydınlatıcı, Yönlendirici ve Yol Gösterici Olarak İyi Yönetici” kategorisinde toplam 9 (%20) katılımcı tarafından ifade edilmiş 3 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında en sık kullanılan imgeler şunlardır; güneş (f=5), deniz feneri (f=3), pusula (f=1).

Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

*“İyi bir yönetici bir **güneşe** benzer, çünkü etrafını aydınlatır. Zor zamanlarda insanları aydınlatır.”*

*“İyi bir yönetici bir **güneşe** benzer, çünkü size hep doğru yolu gösterir.*

*“İyi bir yönetici bir **deniz fenerine** benzer, çünkü size hep doğru yolu gösterir.*

*“İyi bir yönetici bir **deniz fenerine** benzer, çünkü etrafına yol gösterir.*

*“İyi bir yönetici bir **pusulaya** benzer, çünkü size hep doğru yolu gösterir.*

4.2.3. Uyum Temsili Olarak İyi Yönetici Kategorisi

Tablo 3 incelendiğinde “Uyum Temsili Olarak İyi Yönetici” kategorisinde toplam 4 (%8,8) katılımcı tarafından ifade edilmiş 3 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında en sık kullanılan imgeler şunlardır: orkestra şefi (f=2), büyük bir kazan (f=1), organizatör (f=1).

Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

*“İyi bir yönetici bir **orkestra şefine** benzer, çünkü sıfır hata içerisinde astlarını uyumla yönetir. Herkes gözünün içine bakar, ne yapacağını ya da yapmayacağını onayını alır.”*

*“İyi bir yönetici bir **orkestra şefine** benzer, çünkü yönettikleri arasında uyum sağlar.”*

*“İyi bir yönetici bir **kazana** benzer, çünkü herkesin fikrini değiştirip içine alabilir uyum içerisinde yönetebilir.”*

4.2.4. Adalet Temsili Olarak İyi Yönetici Kategorisi

Tablo 3 incelendiğinde “Adalet Temsili Olarak İyi Yönetici” kategorisinde toplam 6 (%13,3) katılımcı tarafından ifade edilmiş 3 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında en sık kullanılan imgeler şunlardır: terazi (f=3), hakim (f=2), güneş (f=1).

Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

*“İyi bir yönetici bir **teraziye** benzer, çünkü adildir. Adaleti sağlar, insanların haklarını korur.”*

*“İyi bir yönetici bir **teraziye** benzer, çünkü adaletlidir. Adaleti sağlar.”*

*“İyi bir yönetici bir **hâkime** benzer, çünkü adaletlidir. Keyfi kararlar vermez.”*

*“İyi bir yönetici bir **hâkime** benzer, çünkü adaletlidir. Astlarına adil davranır.”*

*“İyi bir yönetici bir **güneşe** benzer, çünkü herkesi eşit derecede ısıtır ve ışık verir. Daima adil ve güvenilirdir.”*



4.2.5. İyilik Temsili Olarak İyi Yönetici Kategorisi

Tablo 3 incelendiğinde “İyilik Temsili Olarak İyi Yönetici” kategorisinde toplam 3 (%6,6) katılımcı tarafından ifade edilmiş 3 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında en sık kullanılan imgeler şunlardır: peygamber (f=1), melek (f=1), ev (f=1).

Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“İyi bir yönetici bir **peygambere** benzer, çünkü herkese iyilik yapar, insanlara zararı olmaz.”

“İyi bir yönetici bir **eve** benzer, çünkü iyilikler paylaşılır.”

“İyi bir yönetici bir **meleğe** benzer, çünkü içinden kötülük gelmez. Astarına kötü davranmaz.”

4.2.6. Verimlilik Temsili Olarak İyi Yönetici Kategorisi

Tablo 3 incelendiğinde “Verimlilik Temsili Olarak İyi Yönetici” kategorisinde toplam 5 (%11,1) katılımcı tarafından ifade edilmiş 2 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında en sık kullanılan imgeler şunlardır: meyve ağacı (f=3), nehir (f=2).

Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“İyi bir yönetici bir **meyve ağacına** benzer, çünkü herkese bütün dallarına eşit şekilde besin verir. Etrafındakileri meyveleri ile besler.”

“İyi bir yönetici bir **nehre** benzer, çünkü etrafındakilere hayat verir.”

4.2.7. Çalışkanlık Temsili Olarak İyi Yönetici Kategorisi

Tablo 3 incelendiğinde “Çalışkanlık Temsili Olarak İyi Yönetici” kategorisinde toplam 3 (%6,6) katılımcı tarafından ifade edilmiş 2 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında en sık kullanılan imgeler şunlardır: arı (f=3),tükenmez kalem (f=2).

Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“İyi bir yönetici bir **arıya** benzer, çünkü çok çalışkandır.”

“İyi bir yönetici bir **tükenmez kaleme** benzer, çünkü bitip tükenmeden çalışır.”

4.3. “Kötü Yönetici” Kavramına İlişkin Metaforlar

Katılımcıların “kötü yönetici” kavramına ilişkin geliştirdikleri geçerli metaforlar ve onları temsil eden katılımcı sayıları (alfabetik sıraya göre) ve yüzdelik oranları Tablo 4’te sunulmuştur. Analiz sonucunda *kötü bir yönetici* kavramına ilişkin 43 adet geçerli metafor üretilmiştir. Bu metaforlardan bazıları sırasıyla şunlardır: (1) zalime (f=3, %), (2) despota (f=2, %12,5), (3) diktatöre (f=2, %). Geriye kalan 40 metafor ise sadece birer katılımcı tarafından kullanılmıştır. Bu metaforlar alfabetik sıraya göre şunlardır; *apartman yöneticisine, baharda açan çiçeğe, bekâra, bilgiç şirine, boş bir tenekeye, bozuk araba, bozuk bir saate, bukalemuna, bulanık suya, çamura, çocuğa, çöl sıcağına, duvara, ehliyetsiz şoföre, ergen bir çocuğa, fareye, hastalığa, Hitlere, huzursuzluğa, işkenceciye, kabağa, kansere, karabasana, katile, kediyeye, kokarcaya, kokmuş balığa, kömüre, köpeğe, okula, paraya, patlak tekere, pipete, sokaktaki çöplüğe, şeytana, turtıla, tilkiye, trene, yalancı çoban, yılan.*



Katılımcılar 43 metafordan 17'si cansız varlıkla, 12'si insanlarla, 9'u hayvanlarla, 3'ü doğaüstü varlıkla, 2'si de bitkiler ile ilişkilendirilmişlerdir.

4.4. “Kötü Yönetici” Kavramına Kavramsal Kategoriler

Katılımcıların “kötü yönetici” kavramına ilişkin geliştirdikleri geçerli metaforlar analizi sonucu elde edilen kavramsal kategoriler Tablo 5'te sunulmuştur. Analiz sonucunda metaforlar, toplam 10 kavramsal kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler şunlardır: (1) Baskı ve zulüm kaynağı olarak *kötü yönetici*, (2) etrafa zarar veren bir kaynak olarak *kötü yönetici*, (3) güvenilir bir karakter olarak *kötü yönetici*, (4) her şeyi bildiğini sanan birisi olarak *kötü yönetici*, (5) sıkıntı kaynağı olarak *kötü yönetici*, (6) yeterli bilgisi olmayan birisi olarak *kötü yönetici*, (7) kendi çıkarlarını düşünen birisi olarak *kötü yönetici*, (8) işleri yavaşlatan birisi olarak *kötü yönetici*, (9) sorun kaynağı olarak *kötü yönetici*, (10) sorumluluktan kaçan birisi olarak *kötü yönetici*.

Tablo 4: Katılımcıların “Kötü Yönetici” Kavramına İlişkin Geliştirdikleri Geçerli Metaforlar ve Onları Temsil Eden Katılımcı Sayıları (Alfabetik Sıraya Göre) ve Yüzdeler Oranları

Sıra Nu:	Metaforlar	Frekans (f)	Yüzde (%)
1	Apartman Yöneticisine	1	2,3
2	Baharda Açan Çiçeğe	1	2,3
3	Bekâra	1	2,3
4	Bilgiç Şirine	1	2,3
5	Boş Bir Tenekeye	1	2,3
6	Bozuk Araba	1	2,3
7	Bozuk Bir Saate	1	2,3
8	Bukalemuna	1	2,3
9	Bulanık Suya	1	2,3
10	Çamura	1	2,3
11	Çocuğa	1	2,3
12	Çöl Sıcığına	1	2,3
13	Despota	2	4,6
14	Diktatör	2	4,6
15	Duvara	1	2,3
16	Ehliyetsiz Şoföre	1	2,3
17	Ergen Bir Çocuğa	2	4,6
18	Fareye	1	2,3
19	Hastalığı	1	2,3
20	Hitler	1	2,3
21	Huzursuzluğa	1	2,3
22	İşkenceciye	1	2,3
23	Kabağa	1	2,3
24	Kansere	1	2,3
25	Karabasana	1	2,3
26	Katile	1	2,3
27	Kediye	1	2,3
28	Kokarcaya	1	2,3
29	Kokmuş Balığı Benzer	1	2,3
30	Kömüre	1	2,3



31	Köpeğe	1	2,3
32	Okula	1	2,3
33	Paraya	1	2,3
34	Patlak Tekere	1	2,3
35	Pipete	1	2,3
36	Sokaktaki Çöplüğe	1	2,3
37	Şeytana	1	2,3
38	Tırtıla	1	2,3
39	Tilkiye	1	2,3
40	Trene	1	2,3
41	Yalancı Çoban	1	2,3
42	Yılana	1	2,3
43	Zalime	3	6,9
Toplam		f= 48	%100

4.4.1. Baskı ve Zulüm Kaynağı Olarak Kötü Yönetici Kategorisi

Tablo 5 incelendiğinde “Baskı ve Zulüm Kaynağı Olarak Kötü Yönetici” kategorisinde toplam 16 (%34,04) katılımcı tarafından ifade edilmiş 12 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında en sık kullanılan imgeler şunlardır: *Zalim* ($f=3$), *despot* ($f=2$), *diktatör* ($f=2$), *çöl sıcağı* ($f=1$), *hastalık* ($f=1$), *Hitler* ($f=1$), *huzursuzluğa* ($f=1$), *işkenceciye* ($f=1$), *karabasana* ($f=1$), *katil* ($f=1$), *şeytan* ($f=1$), *yılan* ($f=1$).

Tablo 5: “Kötü Yönetici” Kavramına İlişkin Geliştirilen Kavramsal Kategoriler

S. Nu.	Kategoriler	Metaforlar	Kategorilerin		Toplam Metafor Sayısı
			Frekans (f)	Yüzelik Oran (%)	
1.	Baskı ve Zulüm Kaynağı Olarak Kötü Yönetici	Çöl Sıcağı, Despot, Diktatör, Hastalık, Hitler, Huzursuzluk, İşkenceci, Karabasan, Katil, Şeytan, Yılan, Zalim Çamur,	16	34,04	12
2.	Etrafa Zarar Veren Bir Kaynak Olarak Kötü Yönetici	Kokarca, Kokmuş Balık, Kömür, Sokaktaki Çöplük	5	10,6	5
3.	Güvenilmez Bir Karakter Olarak Kötü Yönetici	Bukalemun, Bulanık Su, Duvar, Para, Yalancı Çoban	5	10,6	5
4.	Her Şeyi Bildiğini	Bilgiç Şirin,	5	10,6	4



	Sanan Birisi Olarak	Boş Bir			
	Kötü Yönetici	Teneke, Ergen			
		Çocuk, Tren			
		Apartman			
5.	Sıkıntı Kaynağı	Yöneticisi,	4	8,5	4
	Olarak Kötü	Kabak, Köpek,			
	Yönetici,	Okula			
6.	Yeterli Bilgisi	Bekâr, Çocuk,	3	6,38	3
	Olmayan Birisi	Ehliyetsiz			
	Olarak Kötü Yönetici	Şoför			
7.	Sorun Kaynağı	Bozuk Araba,	3	6,38	2
	Olarak Kötü Yönetici	Bozuk Saat,			
		Patlak Teker			
8.	İşleri Yavaşlatan	Pipet, Tırtıl	2	4,24	2
	Birisi Olarak Kötü				
	Yönetici				
9.	Kendi Çıkarlarını	Kedi, Tilki	2	4,24	2
	Düşünen Birisi				
	Olarak Kötü Yönetici				
	Sorumluluktan				
10.	Kaçan Birisi Olarak	Baharda Açan	2	4,24	2
	Kötü Yönetici	Çiçek, Fare			
Toplam			f=47	% 100	41

Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“Kötü bir yönetici bir **yılana** benzer, çünkü en ufak hatanızı affetmez. Her zaman sizi avlamak için bir boşluğunuzu bekler.”

“Kötü bir yönetici bir **zalime** benzer, çünkü adaletli davranmazlar. Kanunları kendi çıkarları için kullanırlar.”

“Kötü bir yönetici bir **çöl sıcağına** benzer, çünkü sizi, sıkır boğar. Hayatı yaşanmaz hale getirir.”

“Kötü bir yönetici bir **despota** benzer, çünkü zulmeder.”

“Kötü bir yönetici bir **diktatöre** benzer, çünkü adaletsiz ve düşüncesizdir. Yasaklar üzerine hüküm sürer, hayatınızı kısıtlar .”

4.4.2. Etrafa Zarar Veren Bir Kaynak Olarak Kötü Yönetici Kategorisi

Tablo 5 incelendiğinde “Etrafa Zarar Veren Bir Kaynak Olarak Kötü Yönetici” kategorisinde toplam 5 (%10,6) katılımcı tarafından ifade edilmiş 5 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında her bir metafor bir katılımcı tarafından ifade edildiği görülmektedir: *Çamur, kokarca, kokmuş balık, kömür, sokaktaki çöplük*. Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“Kötü bir yönetici bir **sokaktaki çöplüğe** benzer, çünkü bütün bir mahalleyi kokutur. Yaşanmaz hale getirir. Kötü yöneticide bu çöp gibi etrafına zarar verir.”

“Kötü bir yönetici bir **kokarcaya** benzer, çünkü etrafına kötü kokular saçar. İnsanları rahatsız eder.”

“Kötü bir yönetici bir **kokmuş balığa** benzer, çünkü her şeyi berbat eder.”



4.4.3. Güvenilmez Bir Karakter Olarak Kötü Yönetici Kategorisi

Tablo 5 incelendiğinde “Güvenilmez Bir Karakter Olarak Kötü Yönetici” kategorisinde toplam 5 (%10,6) katılımcı tarafından ifade edilmiş 5 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında her bir metafor bir katılımcı tarafından ifade edildiği görülmektedir: *Bukalemun, bulanık su, duvar, para, yalancı çoban*. Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“Kötü bir yönetici bir **bukalemuna** benzer, çünkü zemine göre renk değiştirir. Güvenilir değildir.”

“Kötü bir yönetici bir **bulanık suya** benzer, çünkü astları içinde hareket ederken şüphe ve korku duyar. Ne yapacağı belli olmaz.”

“Kötü bir yönetici bir **paraya** benzer, çünkü ikiyüzlüdür.”

“Kötü bir yönetici bir **yalancı çobana** benzer, çünkü sözlerinde tutarlılık yoktur.”

4.4.4. Her Şeyi Bildiğini Sanan Birisi Olarak Kötü Yönetici Kategorisi

Tablo 5 incelendiğinde “Her Şeyi Bildiğini Sanan Birisi Olarak Kötü Yönetici” kategorisinde toplam 5 (%10,6) katılımcı tarafından ifade edilmiş 4 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında her bir metafor bir katılımcı tarafından ifade edildiği görülmektedir: *bilgiç şirin, boş bir teneke, ergen çocuk, tren*. Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“Kötü bir yönetici bir **bilgiç şirine** benzer, çünkü kibirlidir, her şeyi bildiğini sanar.”

“Kötü bir yönetici bir **ergen çocuğa** benzer, çünkü her işi sinirli ve bağıra çağıra yaptırır en iyisini kendisi bilir.”

“Kötü bir yönetici bir **trene** benzer, çünkü sürekli aynı yoldan gider. Burnunun dikine gider.”

4.4.5. Sıkıntı Kaynağı Olarak Kötü Yönetici Kategorisi

Tablo 5 incelendiğinde “Sıkıntı Kaynağı Olarak Kötü Yönetici” kategorisinde toplam 4 (%8,5) katılımcı tarafından ifade edilmiş 4 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında her bir metafor bir katılımcı tarafından ifade edildiği görülmektedir: *Apartman yöneticisi, kabak, köpek, okul*. Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“Kötü bir yönetici bir **apartman yöneticisine** benzer, çünkü sürekli problem çıkarıp apartmandakilerin canını sıkar.”

“Kötü bir yönetici bir **köpeğe** benzer, çünkü çok havlar, etrafını rahatsız eder.”

4.4.6. Yeterli Bilgisi Olmayan Birisi Olarak Kötü Yönetici Kategorisi

Tablo 5 incelendiğinde “Yeterli Bilgisi Olmayan Birisi Olarak Kötü Yönetici” kategorisinde toplam 3 (%6,38) katılımcı tarafından ifade edilmiş 3 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında her bir metafor bir katılımcı tarafından ifade edildiği görülmektedir: *Bekar, çocuk, ehliyetsiz şoför*. Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:



“Kötü bir yönetici bir **ehliyetsiz şoför** benzer, çünkü doğru düzgün araba kullanamaz. Her an kaza yapabilir. Yeterli bilgisi olmadığı için astını kontrol edemez, ne yapacağını bilemez.”

“Kötü bir yönetici bir **bekâra** benzer, çünkü düzensiz bir hayatı vardır. İşleri zamanında yapamaz, yaptırılmaz. Yani yeterli bilgisi yoktur..”

4.4.7. Sorun Kaynağı Olarak Kötü Yönetici Kategorisi

Tablo 5 incelendiğinde “Sorun Kaynağı Olarak Kötü Yönetici” kategorisinde toplam 3 (%6,38) katılımcı tarafından ifade edilmiş 3 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında her bir metafor bir katılımcı tarafından ifade edildiği görülmektedir: *Bozuk araba, bozuk saat, patlak teker*. Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“Kötü bir yönetici bir **bozuk araba** benzer, çünkü sorunları halletmektense gereksiz sorunlar üretir.”

“Kötü bir yönetici bir **patlak tekere** benzer, çünkü işler yürür fakat etrafına zararlıdır.”

“Kötü bir yönetici bir **bozuk saate** benzer, çünkü sizi sürekli yanıltır. Hata yapmanıza neden olur.”

4.4.8. İşleri Yavaşlatan Birisi Olarak Kötü Yönetici Kategorisi

Tablo 5 incelendiğinde “İşleri Yavaşlatan Birisi Olarak Kötü Yönetici” kategorisinde toplam 2 (%4,24) katılımcı tarafından ifade edilmiş 2 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında her bir metafor bir katılımcı tarafından ifade edildiği görülmektedir: *Pipet, tırtıl*. Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“Kötü bir yönetici bir **pipete** benzer, çünkü çözüm yolunu uzatır. İnisiyatif almayı engeller.”

“Kötü bir yönetici bir **tırtıla** benzer, çünkü çok yavaştır. İşleri de yavaşlatır.”

4.4.9. Kendi Çıkarlarını Düşünen Birisi Olarak Kötü Yönetici Kategorisi

Tablo 5 incelendiğinde “Kendi Çıkarlarını Düşünen Birisi Olarak Kötü Yönetici” kategorisinde toplam 2 (%4,24) katılımcı tarafından ifade edilmiş 2 metafor bulunmaktadır. Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında her bir metafor bir katılımcı tarafından ifade edildiği görülmektedir: *Kedi, tilki*. Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“Kötü bir yönetici bir **kediyeye** benzer, çünkü her şey çıkarlarına bağlıdır. Çıkarı yoksa oda orda olmaz.”

“Kötü bir yönetici bir **tilkiye** benzer, çünkü sadece kendi çıkarlarını düşünür. Tüm planların buna göre yapar. İşleri veya astları çok önemli değildir. Onları da kendi çıkarları için kullanır.”

4.4.10. Sorumluluktan Kaçan Birisi Olarak Kötü Yönetici Kategorisi

Tablo 5 incelendiğinde “Sorumluluktan Kaçan Birisi Olarak Kötü Yönetici” kategorisinde toplam 2 (%4,24) katılımcı tarafından ifade edilmiş 2 metafor bulunmaktadır.



Bu kategoride bulunan metaforların frekans dağılımına bakıldığında her bir metafor bir katılımcı tarafından ifade edildiği görülmektedir: *Baharda açan çiçeğe, fareye*. Aşağıda katılımcıların bu kategoriye ilişkin vermiş oldukları bazı örnekler sunulmuştur:

“Kötü bir yönetici bir **baharda açan çiçeğe** benzer, çünkü baharda her şey gibi açar, kışta eseri kalmaz. Zor zamanda kaçar.”

“Kötü bir yönetici bir **fareye** benzer, çünkü her sıkıntıda kaçar.”

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmada bir kamu kurumundaki yönetici ve çalışanların birbirleri ve iş yaşantısına dair sahip oldukları algıları metaforlar aracılığıyla ortaya çıkarmak ve bu metaforları belirli kavramsal kategoriler altında toplamak amacıyla hazırlanmış olan bu çalışma birkaç önemli noktaya dikkat çekmektedir. **İlk olarak**, “iyi veya kötü” yönetici kavramlarını bütüncül bir yaklaşım ile açıklanmasında, çok boyutlu söylem pratiklerinin yansımaları olan, metaforların sadece “sembolik” bir değerinin (Yob, 2003: 134) olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle söz konusu kavramlara ilişkin bütüncül bir bakış açısını yansıtabilmek adına çok sayıda metafora ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin katılımcılar, yöneticileri ‘ağaç’, ‘arı’, ‘arkadaş’, ‘ev’ olarak gördüğü gibi, ‘pusula’, ‘hâkim’ veya ‘melek’ olarak da görebilmektedirler. Literatürdeki tek bir kavram/olgu üzerine odaklanmış çalışmalardan (Saban vd. 2006; Saban, 2009; Öztürk, 2007; Döş, 2010; Özder, Kaya & Ünlü, 2012; Sevim, Veyis & Kınay, 2012) farklı olarak bu çalışmada bir kavramın olumlu ve olumsuz yönlerinin ayrı ayrı metafor analizine tabi tutulması (i) hem metafor sayılarının arttırılmasına katkıda bulunmuş (ii) hem de içinde buldukları ilişki ağlarını, olayları veya olguları anlamlandırma ve tanımlama süreçlerine daha derinlemesine bir bakışın sunulmasına katkı sağlamıştır.

İkinci olarak, katılımcılar iyi bir yönetici kavramına ilişkin algıları yaşantı deneyimlerinin, söylem pratiklerinin ve kurdukları ilişki ağlarının bir sonucu oluşmaktadır. Aynı zamanda yönetici ve çalışanların aralarındaki bu ilişki ağları, formal normlar ve kurallar ile sağlanmaktadır. Formal norm ve kuralların yanı sıra informal iletişim biçimleri de yönetici ve çalışanların birbirleri ve iş yaşantısına dair algılarının inşasını desteklemektedir. Bunun yanı sıra çalışanların iyi bir yönetici kavramına ilişkin geliştirdikleri metaforlar Weberyman manada birer ‘ideal tip’ özelliği de göstermektedir. Örneğin, ‘Atatürk’, ‘ağabey’, ‘apartman’, ‘arkadaş’, ‘aslan’, ‘baba’, ‘süpermen’ ve ‘ev’ metaforları ile ideal bir yöneticinin “koruyucu ve güven verici” olmasına gerektiğine dair zihinsel temsiller sunulmaktadır. Metaforlar, sunulan örtük ideal tip bakış açısına ek olarak, “var oluşla uygunluk içinde bulunmayan” (Mannheim, 2002: 20) ütöpik bir anlam da barındırmaktadırlar.

Üçüncü olarak, katılımcılar kötü bir yöneticiye ilişkin geliştirdikleri metaforları, Bolman ve Deal’ın (2003) dördümlü çerçeve kuramına göre incelediğimizde, katılımcıların ifade ettikleri yöneticilerin **(1) yapısalcı liderlik** çerçevesi ile uyumlu olarak yansıttıkları görülmüştür. Bolman ve Deal’a göre yapısalcı lider, (i) yanlı davranmaz, (ii) çevresi ile sağlıklı etkileşim kuracak şekilde yapıyı ayarlar, (iii) denemekten, değerlendirmekten, değiştirmekten çekinmez, (iv) karşılaşılan problemlere ilişkin yeni yapılar geliştirir, (v) bu yapıları emir komuta zinciri içerisinde değerlendirmez, (vi) çalışanlarına görev ve sorumlulukları ile yapabilecekleri katkılar konusunda yol gösterir ve (vii) yapısalcı lider otoriter olmak zorunda değildir (Bolman & Deal, 2003, 348-354). Katılımcıların kötü yöneticiler ile ilgili kullandıkları, ‘despot’, ‘diktatör’, ‘Hitler’, ‘işkenceci’, ‘karabasan’,



'katil', 'şeytan', 'zalim' metaforları otoriter, yanlı davranan, baskıcı liderlerin sahip oldukları özelliklere atıf yapmaktadır. Bolman ve Deal'ın ikinci çerçevesini oluşturan (2) **insan kaynakları yaklaşımına** göre liderler (i) destekleyen ve güçlendiren bir yaklaşıma sahiptirler. (ii) İnsanı örgütün kalbine yerleştiren bu yaklaşıma göre (iii) liderler başarılı olmak için otoriter ve duyarsız olmamalıdır. (iv) Liderler, örgütün ve çevresinin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlar. (v) Liderler, çalışanlarına güvenir ve inanırlar, (vi) dürüsttürler ve (vii) astlarını güçlendirmek için açıklık ve katılım sağlarlar (Bolman & Deal, 2003: 354-356). Katılımcıların iyi yöneticiler ile ilgili kullandıkları 'deniz feneri', 'güneş', 'pusula', 'orkestra şefi', 'büyük bir kazan', 'organizatör', 'terazi', 'güneş', 'hâkim', 'nehir', 'meyve ağacı' metaforları destekleyen ve güçlendiren, güvenilir, inanılır, dürüst liderlere atıf yapmaktadırlar. Bolman ve Deal'ın üçüncü çerçevesini oluşturan (3) **politik yaklaşıma** göre lider (i) güç dengelerini ve ihtiyaçları iyi değerlendirir, (ii) örgüt dışı ilişkileri geliştirir, çatışmayı yönetir. (iii) Politik lider ne istediğini ve ne alacağını bilir, (iv) herkese her istediğini vermez, (v) pazarlık için gerekli ortamı hazırlar (Bolman & Deal, 2003: 354-356). Katılımcıların kötü yöneticiler ile ilgili kullandıkları, 'ergen çocuk', 'tren', 'bekâr', 'çocuk', 'ehliyetsiz şoför' metaforları ne istediğini bilmeyen, güç dengelerini hesaplayamayan politik liderlere atıf yapmaktadır. Bolman ve Deal'ın dördüncü çerçevesini oluşturan (4) **sembolik yaklaşıma** göre sembolik lider, insanların yaşadıkları karmaşık dünyayı anlamlı hale getirmek için desteklemektedir (Bolman & Deal, 2003: 240). Katılımcıların iyi yöneticiler ile ilgili kullandıkları 'ağabey', 'baba', 'deniz feneri' metaforları ilham veren ve yönlendiren sembolik liderlere atıf yapmaktadır.

Dördüncü olarak, katılımcılar iyi yönetici kavramına ilişkin sahip oldukları metaforlardan üç kavramsal kategori ön plana çıkmaktadırlar: 'Koruyucu ve güven verici olarak iyi yönetici' (%33,3), 'Aydınlatıcı, yönlendirici ve yol gösterici olarak iyi yönetici' (%20), 'Adalet temsili olarak iyi yönetici' (%13,3). Kötü yönetici kavramına ilişkin metaforlarda ise dört kavramsal kategori ön plana çıkmaktadır: 'Baskı ve zulüm kaynağı olarak kötü yönetici' (%34,04), 'Etrafa zarar veren bir kaynak olarak kötü yönetici' (%10,6), 'Güvenilmez bir karakter olarak kötü yönetici' (%10,6), 'Her şeyi bildiğini sanan birisi olarak kötü yönetici' (%10,6). Sonuç olarak iyi yönetici kavramına ilişkin kavramsal kategorilerde 'Dönüşümcü liderliğe' (Sashkin & Rosenbach, 1993:91) ilişkin özellikler ön plana çıkarken, kötü yöneticilerde ise geleneksel liderlerde bulunmaması gereken olumsuz özelliklere atıf yapmaktadır.

Beşinci olarak, çalışanlar baskıcı, otoriter, güvenilmez ve etrafına zarar veren yönetici özelliklerini vurgulayan liderlik özelliklerini kabul etmeyip reddettikleri görülmektedir. Bu özellikler yerine çalışanlar korucu, güven verici, yol gösterici, adaletli ve uyumlu olmayı kabul eden liderlik özelliklerini kabul etmekte oldukları gözlenmektedir. Gerçekte reddedilen bu metaforlar yönetici özelliklerinin belirlenmesinde kabul edilenler kadar önemlidir ve yol göstericidir. Aynı zamanda önem bakımından bazı kategoriler arka sıralarda olmuş olsa da, genel kabul olarak iyilik yapan ve çalışkan olan yönetici özelliklerini koruyucu, güven verici, adalet dağıtan yönetici özelliklerine göre daha az önemsedikleri görülmektedir.

Sonuç olarak bu araştırmanın bulguları, çalışanların iyi ve kötü yöneticileri nasıl algıladıklarını ortaya çıkartmak için zihinsel temsilleri keşfetmek için, ipuçlarını ortaya koymuştur. Bu bakımdan metaforlar çalışanların yöneticiler hakkında sahip oldukları algıları ortaya koymakta ve açıklamakta güçlü bir araştırma aracı olarak kullanılabilir. Bu düşünceden hareketle bundan sonraki araştırmalarda çalışanların, iş yaşantısına, kadın ve erkek yöneticiye,



genç ve deneyimli yöneticiye ilişkin çalışmaların ya da farklı kurumlar da benzer çalışmaların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aydın F. Ü. & Ünalı, E. (2009). Coğrafya Öğretmen Adaylarının “Coğrafya” kavramına İlişkin Algılarının Metaforlar Yardımıyla Analizi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2 (2), 600-622
- Aydın, S. İ. & Pehlivan, A. (2010). Türkçe Öğretmeni Adaylarının “Öğretmen” ve “Öğrenci” Kavramlarına İlişkin Kullandıkları Metaforlar, *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 5/3 Summer 2010, p. 818-842, ISSN: 1308-2140, www.turkishstudies.net, 8035, Ankara-Turkey
- Aydoğdu, E. (2008). *İlköğretim Okullarındaki Öğrenci ve Öğretmenlerin Sahip Oldukları Okul Algıları İle İdeal Okul Algılarının Metaforlar Yardımıyla Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Brown, R. H. (2002). Retorik, Tekstüalite ve Sosyolojik Teoride Postmodern Dönüş. H. Arslan içinde, *Retorik, Hermeneutik ve Sosyal Bilimler: İnsan Bilimlerinde Retoriğe Dönüş* (s. 369-380). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Bruce, H. (1999). Perceptions of the Internet: What People Think When They Search the Internet for Information. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 9(3), 187-199
- Bolman, L. & Deal, T. (2003). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bozlk, M. (2002). The College Student As Learner: Insight Gained Through Metaphor Analysis. *College Student Journal*, 36, 142-151
- Burgi, P. & Roos, J. (2003). Images of Strategy. *European Management Journal*, 21 (1), 69-78
- Cerit, Y. (2006). Öğrenci, Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Kavramıyla İlgili Metaforlara İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (Educational Sciences: Theory & Practice)*, 6(3), 669-699.
- Döş, İ. (2010). Aday Öğretmenlerin Müfettişlik Kavramına İlişkin Metafor Algıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (3), 607-629.
- Dumas, A & Fentem, A (1998). Totemies: New Metaphor Techniques to Manage Knowledge From Discovery to Strage and Retrieval. *Technovation*, 18, 513-521
- Doğan, Y. (2015). 100. Yılında Öğretmen Adayları ve Öğrencilerin Bakışıyla Çanakkale Savaşları Bir Metafor Araştırması, *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 10/3 Winter 2015, p. 369-386, ISSN: 1308-2140, www.turkishstudies.net, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8035>, Ankara-Turkey



- Fairhurst, G. T. & Putnam, L. (2004). Organizations As Discursive Constructions. *Communication Theory* (14), 5-26.
- Girmen, P. (2007). *İlköğretim Öğrencilerinin Konuşma Ve Yazma Sürecinde Metaforlardan Yararlanma Durumları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir
- Guerrero, M. C. M., & Villamil, O. S. (2002). Metaphorical Conceptualizations Of ESL Teaching And Learning. *Language Teaching Research*, 6 (2), 95-120.
- Guilford, C. (1974). *The Encyclopedia Of Sociology*. New York: Duskin.
- Inbar, D. E. (1996). The free educational prison: Metaphors and Images. *Educational Research*, 38 (1), 77-92.
- Jones, S. (1985). The Analysis Of Depth Interviews. R. Walker. içinde, *Applied Qualitative Research* (pp. 56-70). Aldershot (Hants.): Gower.
- Kaya, M. F. (2014). Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Çevre Sorunlarına İlişkin Algıları: Metafor Analizi Örneği. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/2 Winter* , p. 917-931, Ankara-Turkey
- Kunt, K., & Tortop, H. S. (2013). Türkiye'deki Üstün Yetenekli Öğrencilerin Bilim ve Sanat Merkezlerine İlişkin Metaforik Algıları. *Üstün Yetenekliler Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 117-127.
- Lamberg, J.A. & Parvinen, P. (2003). The River Metaphor For Strategic Management. *European Management Journal*, 21(5), 549-557.
- Mahlis, M. & Maxson, M.(1998). Metaphors As Structures For Elementary And Secondary Preservice Teachers' Thinking. *International Journal of Educational Research*, 29, 227-240
- Mangham, I. L. & Overington, M. A. (1987). *Organizations As Theatre: A Social Psychology Of Dramatic Appearances*. John Wiley & Sons.
- Mannheim, K. (2002). *İdeoloji ve ütopya*. Ankara: EPOS Yayınları
- Martinez, M. A., Saulea, N., & Huber, G. L. (2001). Metaphors as Blueprints of Thinking About Teaching and Learning. *Teaching and Teacher Education*, 17, 965-977
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, S. (1987). Some Comments On The Utility Of Metaphors For Educational Theory And Practice. *Educational Theory* (37), 219-227.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (G. Bulut, Çev.) İstanbul: Bzd Yayıncılık.
- Nalbant, M. V. (2006). *Buldan Türkülerinde Metaforlu ve Metonomili (Deyim Aktarmalı ve Ad Aktarmalı) Sözcükler*. Buldan Sempozyumu (24-26 Kasım 2006) Denizli
- Oswick, C. & Montgomery, J. (1999). Images of a Organization: The Use of Metaphor in a Multinational Company. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 501-523



- Öztürk, Ç. (2007). Sosyal Bilgiler, Sınıf ve Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının “Coğrafya” Kavramına Yönelik Metafor Durumları. *Ahi Evran üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 55-69.
- Özder, A., Kaya, H., & Ünlü, M. (2012). Ortaöğretim Öğrencilerinin “Turizm” Kavramı İle İlgili Geliştirdikleri Metaforların Analiz Örneği. *Marmara Coğrafya Dergisi*, 25, 18-31.
- Özgel, H. & Hinz, O. (2001). Changing Organizations with Metaphors. *The Learning Organization*, 8 (4), 153-168.
- Pacanowsky, M. E. & Trujillo-O'donell, N. (1982). Communication And Organizational Culture. *The Western Journal Of Speech Communication*, 46, 115-130.
- Saban, A. (2004). Giriş Düzeyindeki Sınıf Öğretmeni Adaylarının “Öğretmen” Kavramına İlişkin İleri Sürdükleri Metaforlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 131-155.
- Saban, A. (2008). Okula İlişkin Metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (55), 459-496.
- Saban, A. (2009). Öğretmen Adaylarının Öğrenci Kavramına İlişkin Sahip Oldukları Zihinsel İmgeler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 281-326.
- Saban, A., Koçbeker, B. N. & Saban, A. (2006). Öğretmen Adaylarının Öğretmen Kavramına İlişkin Algılarının Metafor Analizi Yoluyla İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(2), 461-522.
- Sashkin, M. & Rosenbach, W. E. (1993). A New Leadership Paradigm. *Contemporary Issues In Leadership*, 3, 87-108.
- Savolainen, R., & Karı, J. (2004). Conceptions of the Internet in Everyday Life Information Seeking. *Journal of Information Science*, 30(3), 219–226
- Semerci, Ç. (2007). Program Geliştirme Kavramına İlişkin Metaforlarla Yeni İlköğretim Programına Farklı Bir Bakış, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 139-154.
- Sevim, O., Veyis, F. & Kınay, N. (2012). Öğretmen Adaylarının Türkçeye İlgili Algılarının Metaforlar Yoluyla Belirlenmesi: *Atatürk Üniversitesi Örneği. Uluslar Arası Cumhuriyet Eğitim Dergisi*, 1(1), 38-47.
- Silman, F. & Şimşek, H. (2006). Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri okulları ve merkezi eğitim kurumlarına mecazlar yoluyla bir bakış. *Eğitim Araştırmaları (Eurasian Journal of Educational Research)*, 6(23), 177-187
- Slone, D. J. (2002). The influence of mental models and goals on search patterns during web interaction. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(13), 1152–1169.
- Tamimi, Y. (2005). *Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe, Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Uzun, Z. (2016). Z Kuşağı Öğrencilerinin Akıllı Cep Telefonu (smartphone) Kavramına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi: Bir Metafor Analizi Çalışması, (Ed.) Dr. Tuncay Sevindik, içinde *I. Uluslararası Uzaktan Eğitim Araştırmaları Konferansı Ana Tema: Türk Dünyası & Uzaktan Eğitim (1.International Distance Education Researches*



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 61 Mayıs - Haziran 2017

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



Conference 2016) Bildiri Kitapçığı, ss. 84-94. May, 26-28, 2016, Yıldız Teknik Üniversitesi, Davutpaşa Kampusu, İstanbul-Türkiye

- Ünal, İ. B. & Aydınöz, D. (2011). İlköğretim II. Kademe Öğrencilerinin “Dünya” Kavramına İlişkin Geliştirdikleri Metaforlar, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19 (1), 85-102.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H.. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (8. baskı.)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yob, I. M. (2003). Thinking Constructively With Metaphors. *Studies In Philosophy And Education*, (22) 127-138.