T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUM İÇİ İLETİŞİM STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA OYUNLAŞTIRMA KULLANIMI: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÇİĞDEM ÖZKAN

2501150446

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. HATUN BOZTEPE TAŞKIRAN

İSTANBUL- 2018

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı	:	ÇİĞDEM ÖZKAN	**Numarası**	:	2501150446
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı	:	HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM/KURUMSAL İLETİŞİMYÜKSEK LİSANS	**Danışmanı**	:	DOÇ. DR. HATUN BOZTEPE TAŞKIRAN
Tez Savunma Tarihi	:	10.07.2018	**Saati**	:	11.00
Tez Başlığı	:	KURUM İÇİ İLETİŞİM STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA OYUNLAŞTIRMA KULLANIMI: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA			

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. HATUN BOZTEPE TAŞKIRAN		KABUL
2- DOÇ. DR. FERİDE AKIM		Kabul
3- DOÇ. DR. MURAT MENGÜ		kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DR. ÖĞR. ÜYESİ FIRAT TUFAN		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET YARKIN		

ÖZ

KURUM İÇİ İLETİŞİM STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA OYUNLAŞTIRMA KULLANIMI: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÇİĞDEM ÖZKAN

İletişim teknolojilerinde yaşanan dijitalleşme ve günümüz pazar ortamının içerdiği ağır rekabet koşulları, kurumların hayatta kalabilmek için yeniliklere uyum sağlama ve yaratıcılığa yatırım yapmalarını zorunlu hale getirmektedir. İş hayatında ise sayıları giderek artan Y ve Z kuşağına mensup bireylerin motivasyonlarını sağlamak söz konusu olduğunda geleneksel ödül – ceza yaklaşımından verim alınamamakta, çalışanlara yönelik hedeflerin gerçekleşmesinde yönetim, eğitim ve iletişim stratejilerinde yenilikler yapmak zorunlu hale gelmektedir. Oyunlaştırma bu bağlamda yönetici, lider ve eğitimcilere motivasyonu artırma ve davranış değişikliği sağlamaya yönelik önemli faydalar sunmakta, etkileşim odaklı bir tasarım olmasıyla da bireyler arasındaki iletişime katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmada oyunlaştırma bir kurumsal iletişim stratejisi olarak ele alınmakta ve oyunlaştırmanın kurum içi iletişim bakımından önerdiği kapasite Türkiye'de aktif olarak faaliyet gösteren bankaların çalışanlarına yönelik oyunlaştırma kullanımları üzerinden incelemektedir. Çalışmada oyunlaştırmaya dair geniş bir kavrayış elde edilebilmesi için öncelikle oyun kavramının tarihsel gelişimi ve oyuna çeşitli perspektiflerden bakış açıları incelenmiş; ardından oyunlaştırmanın temelleri, yapısal özellikleri ve kullanım alanları açıklanarak çalışanların motivasyonunun sağlanması, performansın ve verimliliğin artırılması, çalışan bağlılığının güçlendirilmesi, sosyalizasyonun artırılması, inovasyon ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, kurumsal performansın artırılması başta olmak üzere oyunlaştırmanın kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik içerdiği potansiyel araştırılmıştır. Bu bağlamda çalışma kapsamında Türkiye'de aktif olarak faaliyet gösteren bankaların çalışanlarına yönelik kullandıkları oyunlaştırma programlarından sorumlu

yetkililerle ve bankalar için oyunlaştırma tasarımı yapan firmaların temsilcileriyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Oyunlaştırma, iletişim stratejileri, dijitalleşme, motivasyon, çalışan bağlılığı, sosyalizasyon.

ABSTRACT

GAMIFICATION USE IN THE CONTEXT OF CORPORATE COMMUNICATION STRATEGIES: A RESEARCH ON THE BANKING INDUSTRY

ÇİĞDEM ÖZKAN

The digitalization of communication technologies and the heavy competition environment in today's market conditions obliges corporations to adapt to innovations and invest in creativity in order to survive.When it comes to providing the motivation of individuals belonging generation Y and Z that increasing numbers in business life, the traditional carrow and stick approach can not be efficient. Under this circumstances it is compulsory to innovate management, training and communication strategies to achieve of the goals for employees. In this context, gamification provides significant benefits to increase motivation and improve behavior change for managers, leaders and educators, and it also contributes to the communication between individuals based on its interaction-oriented design.

In this study, gamification is considered as an corporate communication strategy and the capacity proposed by the gamification efforts in terms of internal communication is examined. Use of gamification for the purpose of internal communication towards emplooyes is analyzed within the context of banking sector. In this study historical development of the game concept and the aspects of the game from various perspectives is scrutinized in order to obtain a broader understanding of the gamification, after that key features of gamification, usage aims is investigated for determining the potential of gamification efforts in terms of corporate targets. It is seen that gamification is a efficient technique for achieving corporate goals that includes providing employee motivation, increasing performance and productivity, strengthening employee engagement, increasing socialization, promoting innovation and creativity and increasing corporate performance.

Within the scope of the study a research is conducted by using semi-constructed interview method with the participation of authorized people from banks and gamification firms.

Keywords: Gamification, communication strategies, digitalization, motivation, employee engagement, socialization.

ÖNSÖZ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, iletişim bilimi kapsamında ele alınabilecek disiplinler açısından köklü değişiklikler ortaya koymaktadır. Bu değişiklikler neticesinde ortaya çıkan dijital stratejilerden biri olan oyunlaştırma, kurumun iç ve dış hedeflerine yönelik motivasyonel bir tasarım metodolojisi sunmaktadır. Kurum içi paydaşlardan biri olan çalışanlara yönelik hedeflere ulaşılması açısından ön plana çıkan dijital bir strateji ve uygulama olarak oyunlaştırmanın bu kapsamda değerlendirilmesinin taşıdığı önemden yola çıkılan çalışmada, Türkiye'de aktif olarak faaliyet gösteren bankaların oyunlaştırmayı kullanım durumları üzerinden bir analiz yapılmaya çalışılmıştır.

Hazırladığım bu çalışmada bana yol gösteren, sabır ve içtenlikle ilgisini ve desteğini benden esirgemeyen, engin bilgi birikimi ve güçlü karakterinden dolayı kendime örnek aldığım değerli tez danışmanım Doç. Dr. Hatun Boztepe Taşkıran'a, tez yazım süreci boyunca verdiği motivasyon ve gösterdiği ilgiyle bana moral kaynağı olan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Murat Mengü'ye, özellikle araştırma aşamasında yardımlarını benden esirmeyen oyunlaştırma uzmanı Sayın Ercan Altuğ Yılmaz'a ve çalışmama destek veren tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

İSTANBUL, 2018

ÇİĞDEM ÖZKAN

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **v**
ÖNSÖZ ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
GRAFİKLER LİSTESİ ..... **x**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
OYUNLAŞTIRMANIN KAVRAMSAL TEMELLERİ VE OYUN TABANLI STRATEJİLER

1.1.Oyunun Tanımı, Temel Özellikleri ve Sınıflandırılması 3
1.2. Farklı Boyutlar Açısından Oyun Kavramının Değerlendirilmesi 7
1.2.1. Kültürel ve Toplumsal Bir Olgu Olarak Oyun 8
1.2.2. Felsefi ve Psikolojik Yaklaşımlar Açısından Oyun 11
1.3. Gelenekselden Dijitale Oyun Kültürü 13
1.4. Oyunlaştırmanın Kapsamı ve Kullanım Alanları 15
1.4.1. Oyunlaştırmanın Tanım ve Özellikleri 15
1.4.2. Oyunlaştırmanın Psikolojik Temelleri 19
1.4.2.1. Kanca Modeli 21
1.4.2.2. Fogg Davranış Modeli 24
1.4.2.3. Öz Belirleme Kuramı 26
1.4.2.4. Akış Kuramı 29

1.4.3. Oyunlaştırma Elementleri 34
1.4.3.1. Dinamikler 35
1.4.3.2. Mekanikler 36
1.4.3.3. Bileşenler 39
1.4.4. Oyunlaştırma Modelleri 42
1.4.4.1. D6 Modeli 42
1.4.4.2. Octalysis Modeli 46
1.4.5. Oyunlaştırmanın Kullanım Alanları 50
1.4.5.1. Dâhili Oyunlaştırma 52
1.4.5.2. Harici Oyunlaştırma 55
1.4.5.3. Davranış Değişikliği Amaçlı Oyunlaştırma 56
1.4.5.4. Eğitim Amaçlı Oyunlaştırma 59
1.5. Oyunlaştırma Etiği 64

İKİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞANLARDAN OLUŞAN KURUM İÇİ PAYDAŞLARA YÖNELİK OYUNLAŞTIRMA OLANAKLARI

2.1. Kurum İçi İletişimin Tanımı ve Kavramsal Temelleri 68
2.1.1. Kurum İçi İletişim Gerekliliği ve Önemi 71
2.1.2. Çalışanlardan Oluşan Hedef Kitle 74
2.2. Dijital Dönüşümün Kurum İçi Stratejilere Dâhil Edilmesi 76
2.3. Kurum İçi İletişim Açısından Oyunlaştırmanın Kullanım Alanları 77
2.3.1. Eğitim Amaçlı Kullanımı 77
2.3.2. Motivasyon ve İş Tatmini Sağlama Amaçlı Kullanımı 83
2.3.3. Kurum İçi İletişim Kanalı Olarak Kullanımı 90
2.3.4. Sosyalizasyon Amaçlı Kullanımı 95
2.3.5. Çalışan Bağlılığının Geliştirilmesi Amaçlı Kullanımı 98
2.3.6. Problem Çözümü ve Verimliliği Artırma Amaçlı Kullanımı 101
2.4. Oyunlaştırmanın Kurum İçi İletişim Odaklı Kullanımının Faydaları 104

2.4.1. Yeni ve Yaratıcı Fikirlerin Ortaya Çıkması.....106
2.4.2. Kurumsal Performansın Artırılması.....108
2.4.3. Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesine Katkı Sağlama.....110

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN BANKALARIN KURUM İÇİ İLETİŞİM STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA OYUNLAŞTIRMA KULLANIMILARININ ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı.....113
3.2. Araştırmanın Önemi 114
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları.....115
3.4. Araştırmanın Yöntemi 116
3.5. Araştırma Bulguları ve Yorumlar.....117
3.5.1. Bankalardan Elde Edilen Bulgular.....117
3.5.2. Bankalara Oyunlaştırma Tasarımı Yapan Firmalardan Elde Edilen Bulgular 134
SONUÇ.....145
EKLER.....149
KAYNAKÇA 152

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo.1: Oyun Literatürünün Akış Literatüründeki Karşılıkları ……....45

Tablo.2: Foursquare Rozetleri ……53

Tablo.3: Öğrenme Kuramları ve Oyunlaştırma Tasarımı İle İlişkileri ……...73

Tablo.4: Satış Personelinin Performansını Geliştirmeye Yönelik Oyunlaştırma Tasarımı……..103

Tablo.5: Varsayımsal Kurum İçi İletişim Oyunlaştırma Örneği ……..106

Tablo.6: Oyunlaştırma Kullanımının Sektör ve İhtiyaç Bazlı Dağılımı ……...156

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: 2010 – 2017 Tarihleri Arası Google Arama Motorunda "Oyunlaştırma" Kavramının Aranma Sıklığı…….....30

Grafik 2: Sektörlere Göre Oyunlaştırma Kullanımı ……...63

Grafik 3: Oyunlaştırma İle Çözülen Problemler Dağılımı……..64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1: Oyunun Toplumsal Hayat İçerisindeki Yeri……22

Şekil.2: Oyunlaştırma – Oyun – Ciddi Oyun Ayrımı……28

Şekil.3: Kanca Modeli……..35

Şekil.4: flOw……46

Şekil.5: Oyunlaştırma Takım Çantası……..48

Şekil.6: SAPS Ödüllendirme Teoremi……50

Şekil.7: Werbach ve Hunter'ın 6D Modeli……...55

Şekil.8: Octalysis Modeli……60

Şekil.9: Farmville Octalysis Şeması……62

Şekil.10: Oyunlaştırma Kullanım Alanları……...65

Şekil.11: Dâhili Oyunlaştırma……..66

Şekil.12: My Mariott Hotel Kullanıcı Ekranı……67

Şekil.13: Piyano Merdiven Projesi……...71

Şekil.14: Sigara İzmaritleriyle Oyunlaştırma Projesi……...71

Şekil.15: Dâhili İletişim Piramidi……83

Şekil.16: Hizmet- Kâr Zincirindeki Bağıntılar……86

Şekil.17: Mobil Cihazda Quizgame Giriş Ekranı……..94

Şekil.18: Quizgame Soru Ekranı……..95

Şekil.19: Mobil Cihazda Quizgame Seviye Atlama Ekranı……..95

Şekil.20: Oyuncu İstatistikleri Ekranı……...96

Şekil.21: Mobil Cihazda Oyuncu İstatistikleri Ekranı……..96

Şekil.22: İçsel Motivasyonun Üç Bileşeni……98

Şekil.23: EMC Topluluk Ağı Profil Ekranı……100

Şekil.24: SCN Kullanıcı Profil Sekmesi ve Rozet Ekranı……...101

Şekil.25: SCN Seviyeler……101

Şekil.26: Bir İletişim Modeli Olarak Oyunlaştırma Tasarımı Örneği……105

Şekil.27: Örgütsel Sosyalizasyonun Dört Boyutu……..110

Şekil.28: Çalışan Bağlılığı Kavramı Ve Kurum İçi İletişim: Kavramsal Bir Model…..113

Şekil.29: Vampir Avcıları Mobil Ekranı……118

GİRİŞ

Günümüzün rekabet dolu pazar koşulları, kuruluşlara hayatta kalabilmek için yeni ve yaratıcı yöntemler keşfetmeleri yönünde itici bir güç olmaktadır. Bu koşullar altında klasik iletişim yöntemleri ile yeterli verim sağlanamamakla birlikte, teknolojik gelişmelere bağlı olarak yaşanan toplumsal değişimler neticesinde iç ve dış hedef kitlelerin beklenti ve isteklerinde de değişiklikler gözlemlenmektedir. Kurum içi bağlamda ise yaşanan bu değişimler insan odaklı ve daha çok iletişim ve işbirliğine dayalı bir yönetim anlayışına olan ihtiyacı gözler önüne sermektedir.

Temelde motivasyonla davranış değişikliğini amaçlayan oyunlaştırma bir iletişim ve yönetim fonksiyonu olarak çalışmakta, iki yönlü, anında geri bildirime dayanan, hedef kitlenin istek ve beklentilerini önemseyen, iknadan çok içselleştirmeye dayanan yapısıyla iki yönlü simetrik iletişimin esaslarını kapsamaktadır. Çalışan motivasyonunu sağlama, eğitim ve sosyalizasyon, iş yapma biçimlerini etkileyen sorunlara yönelik pratik çözümler sağlama, çalışanların yeni ve yaratıcı fikirler ortaya çıkarmasına imkân sağlama ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde edilmesi gibi kurum içi amaçlara ulaşmak için kullanılan oyunlaştırma, dış hedef kitle olan tüketicilere yönelik kullanımlarında ise tüketici sadakatini sağlama ve davranış değişikliği yaratma konularında her geçen gün daha çok tercih edilen motivasyonel bir tasarım metadolojisi olarak uzmanların gündeminde yer almaktadır.

Oyun oynama yeme-içme gibi tüm canlılarda ortak olan bir etkinliktir. İnsanlık tarihinin vazgeçilmez unsurlarından biri olan oyun oynama tarihsel süreçte birçok araştırmacının ilgisini çekmiş, bu alanda birçok araştırma yapılmıştır. Bulgular göstermektedir ki oyun, en basit canlıdan bilinen en zeki canlı olan insana kadar çok geniş bir yelpazede temel bir güdü olarak kendine yer bulmaktadır. Oyun bu geniş kapsamı ile yaşamın birçok alanında bazen salt oyun olarak bazen de birtakım etkinliklerin “oyun yoluyla” yapılması şeklinde tezahür etmektedir. İçten gelen bir istek ile teşvike ihtiyaç duymaksızın ve ödülünü kendi içerisinde barındıran oyun etkinliği, çalışma, iş yapma gibi

zaman zaman sıkıcı olarak addedilen faaliyetlerin eğlenceli hale gelmesini mümkün kılan bu özellikleriyle, özellikle kurum içi hedef kitle olarak çalışanlara yönelik kullanımına ilişkin önerdiği kapasiteyle dikkat çekmektedir. Çalışanlara yönelik kullanımlarında bir kurum içi iletişim stratejisi olarak nitelendirilebilecek olan oyunlaştırmanın Türkiye'de bu alanda ne düzeyde kullanıldığını ölçmeyi hedefleyen bu çalışmada, Türkiye'de aktif olarak faaliyet gösteren bankalar üzerinden bir analiz yapılmıştır. Bu araştırma ayrıca oyunlaştırmanın alan yazında kendisine daha çok bir pazarlama stratejisi olarak yer bulması ve kurum içi stratejilere yönelik kullanımlarına dair yapılan çalışmaların azlığından kaynaklanan eksikliği giderebilmek amacıyla planlanmıştır.

Çalışma giriş ve sonuç bölümü dışında üç bölümden oluşmaktadır. "Oyunlaştırmanın Kavramsal Temelleri ve Oyun Tabanlı Stratejiler" adlı birinci bölümde oyun etkinliğinin kökeni ve oyuna psikolojik, felsefi, kültürel ve toplumsal bağlamdaki bakış incelenmiş, ardından oyunlaştırmanın tanım ve özellikleriyle oyunlaştırmanın temelini oluşturan teorilerden bahsedilmiş, oyunlaştırmanın hangi alanlarda kullandığına dair örnekler incelenmiştir. "Çalışanlardan Oluşan Kurum İçi Paydaşlara Yönelik Oyunlaştırma Olanakları" adlı ikinci bölümde ise bir kurum içi iletişim stratejisi olarak ele alınan oyunlaştırmanın bu bağlamda kullanım amaçları ve faydaları irdelenmiştir. Üçüncü bölümde ise oyunlaştırmanın belirlenen alandaki kullanımları bankacılık sektörünün kurum içi süreçlerdeki oyunlaştırma çalışmaları üzerinden yarı yapılandırılmış görüşmeler ile analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OYUNLAŞTIRMANIN KAVRAMSAL TEMELLERİ VE OYUN TABANLI STRATEJİLER

1.1.Oyunun Tanımı, Temel Özellikleri ve Sınıflandırılması

"İnsan, sözcüğün tam anlamıyla, insan olduğu yerde oynar ve o, ancak oynadığı yerde tam insandır."

Friedrich Shiller

Oyun tarih boyunca kültürel bir olgu olarak toplumların yaşayışlarında önemli konumlarda yer almıştır. İnsanın toplumsallaşma sürecinde edindiği misyonla özellikle kültür araştırmacısı ve sosyologların dikkatini çeken bu olgu, aynı zamanda insan davranışını anlamlandırmaya ve açıklamaya çalışan psikoloji bilimi ve oyunun canlılara sağladığı biyolojik faydaları ile fen bilimlerinin de ilgi odağında bulunmaktadır. Arkeolojik buluntular çok eski dönemlerde özellikle Orta Asya'da yaygın olan ve hayvanların aşık kemikleriyle oynanan bir oyunun geçmişinin İ.Ö. 800 yılına kadar uzandığını göstermektedir (Lovett, 1901: 280). Kimi zaman çok basit gereçler kimi zaman ise karmaşık yapılar ve ileri teknolojilerin kullanımıyla oynanabilen oyunlar çocukluktan yetişkinlik dönemine kadar insanlığın ve aynı zamanda birçok hayvanın ortak etkinliği olarak kendine yer bulmaktadır.

Tanım ve kavramsal sınırları üzerinde fikir birliğine varılmış bir oyun tanımı olmamakla birlikte, oyunun özüne dair olmaktan çok ne işe yaradığına dair tanım ve sınıflandırmalar alan yazında kendisine daha fazla yer bulmakta, araştırmacılar oyunun kategorik olarak sınıflandırılmasının zorluğuna dikkat çekmektedir (Schechner, 1993: 25). Wittgenstein (2006: 48) kavramın felsefi belirsizliklerinden dolayı oyun kavramı

açıklamaya çalışan kişinin "üst üste gelen ve çapraz hatlar içeren benzerliklerin karmaşık bir ağını göreceği" ni vurgulamaktadır. Oyun üzerine önemli araştırmalar yapan Brian Sutton Smith (2001:9-11) de oyunun anlamsal ve biçimsel belirsizliklerinin kesin bir oyun tanımı yapılmasını zorlaştırdığını ve bu durumun da araştırmacıları belirsizliğe sürüklediğini söylemektedir. Türk Dil Kurumu (2017) ise oyun kavramına farklı boyutlara odaklanan tanımlar getirmekle birlikte, kavramın ilk tanımda yer aldığı biçimde yetenek ve zekâ geliştirici, belli kuralları olan, iyi vakit geçirmeye yarayan eğlence olarak tanımlandığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar ise oyunun, insanlığın düşünme ve yaratma yeteneklerinin bir ürünü olduğunu ve oyun tarihinin de bu yeteneklerin nasıl geliştiği ve ilerlediğine dair göstergeler sunduğunu öne sürmektedir (Telman & Adanalı, 2009: 30). Bu tanımlarda yola çıkarak oyunun insan gelişiminin doğal bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve eğlence odaklı yapıya sahip olduğu söylenebilmektedir.

Smith, *Ambiquity of Play* kitabında oyun tanımlarına yönelik yaklaşımları 7 grupta toplamıştır (2001: 9-11): Bunlar, oyun oynayanların kendini olayın akışına bıraktığı ve genel olarak çocuk ve hayvan oyunlarını kapsayan *"oyunun bir gelişme ve ilerleme olduğu retoriği"*; muhtemelen en eski yaklaşım olan ve şans gibi kontrol edilemeyen etmenlerle ilişkili olan "*oyunun bir kader olduğu retoriği";* genellikle spor ve yarışmaları kapsayan ve oyuncuların birbirine karşı fiziksel üstünlük sağlama amaçları üzerinden yola çıkan *"oyunun bir güç mücadelesi olduğu retoriği"*; oyun geleneğinin oyuncu topluluğunun gücünü ve kimliğini teyit eden, sürdüren veya ilerleten bir araç olarak görüldüğü *"oyun bir kimliktir retoriği"*; modern yaklaşımlarca yaratıcılık ve inovasyonla ilişkilendirilen ve oyun dünyasının hayal gücüyle ilgili yönlerini konu edinen (edebiyat ve sanatın içindeki oyunsu karakter de dâhil olmak üzere) *"oyun imgesel ve kurmaca bir şeydir"* retoriği; oyuncunun tamamen bireysel olarak oyun davranışını ifade eden (pul toplama gibi ya da bungee jumping gibi hobiler) ve modern kapitalist toplumun oyuna ait bir yorumu olan *"oyun özneye aittir retoriği"* ve temelde oyunun yararsız bir eğlence olduğu, modern zamandaki "iş etiği" kavramına karşı konumda bulunan *"oyun uçarılıktır retoriğidir"*. Telman ve Adanalı (2009:59-61) ise, oyunun özü ve sebeplerine dair teorilerin 4 başlıkta incelenebileceğini söylemektedir. Bu yaklaşımlar, oyunun coşkun ve bol bir enerjinin

amaçsızca harcanması olduğunu savunan *artan enerji teorisi;* oyunun amacının hayata hazırlık olduğunu savunan *içgüdü teorisi*; oyun faaliyetiyle ırkın tarihinin tekrarlandığına dair görüşünü savunan *tekrarlanma teorisi* ve oyunun hayatın kaldırılması güç olan yoğunluğuyla başa çıkmak için gerekli olan dinlendirici bir faaliyet olduğunu ifade eden *eğlence teorisidir*.

Mellou'ya göre ise (1994) oyun teorilerini klasik ve modern teoriler olmak üzere iki kategoride incelemek mümkündür. Mellou 19. Yüzyılda oyunun amacı ve var oluş amaçlarını sorgulayan klasik teorilerin şekillendiğini, 1920'lerden sonra ortaya çıkan modern teorilerin ise oyunun çocuk gelişimi üzerindeki önemine dikkat çektiğini ifade etmektedir. Vygostski ise, gerçek oyunun 3 yaş dolaylarında, "mış" gibi oyunla başladığını söylemiş, oyunun daima toplumsal bir sembolik etkinlik olduğunu vurgulamıştır (Nicolopoulou, 2004:146).

Oyun kavramının Türk kültüründeki izlerini süren Metin And 1994 yılında Mehmet Ali Kılıçbay ile yaptığı söyleşide bütün araştırmalarına rağmen oyun kelimesinin Türkçe'de kökünü bulamadıklarını ifade etmektedir (1994:54). And (2016: 37), Orta Asya'da şamanın türlü adları arasında "oyun" isminin olduğunu da vurgulamaktadır. Bu bağlamda kaynaklar oyun sözcüğünün Türkçe'nin en eski sözcüklerinden biri olduğunu göstermektedir. And, (1994:54) ayrıca çocukların oynadıkları oyunların çoğunun eskiden büyüklerin ritüel olarak gerçekleştirdikleri şeylerin devamı olduğunu vurgulamaktadır:

"Eskilerde başrahip keçi kılığına giriyor ve bir günah keçisi arıyor ama bunu bir şansa bağlı olarak gözlerini kapatarak yapıyor ve kime değerse "yandın" diyor ve onu gerçekten de yakıyorlar, kurban ediyorlar… Hindistan'da rahipler gökle yeryüzü arasındaki ilişkiyi kurmak için büyük salıncaklarla sallanıyorlardı. Uçurtma da öyle, bir tür anten gibi göğe salınan bir şey, bunun Japonya'da Kore'de ritüelleri var."

Caillois de bugün önemsiz görülen çocuk oyunlarının, eskiden dinsel ve dindışı önemli kurumların ayrılmaz parçaları olduğuna dikkat çekerek, bu oyunların zamanla işlevleri değişse de doğalarının aynı kaldığını vurgulamıştır (And, 1979).

Oyunun kökenine dair farklı bakış açıları doğrultusunda farklı çıkarımlar yapılmıştır. Kültür araştırmacısı Huizinga'ya göre oyun (2015:50), "özgürce razı olunan,

ama tamamen emredici kurallara uygun olarak belirli zaman ve mekân sınırları içinde gerçekleştirilen, bizatihi bir amaca sahip olan, bir gerilim ve sevinç duygusu ile 'alışılmış hayat 'tan 'başka türlü olmak' bilincinin eşlik ettiği, iradi bir eylem ve faaliyettir". Huizinga (2015: 25-27) oyunun üç temel çizgiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan ilki, oyunun özgürlük ve serbestlik alanında olduğudur. İkincisi oyunun nedensiz olmasıdır. Oyun, gündelik hayatın bağımsız bir unsuru olarak, arzu ve tatmin mekanizmalarının dışında yer almaktadır. Yalıtılmış ve sınırlı olma özelliği ise oyunun üçüncü özelliğidir. Zaman ve mekân olarak belli sınırlar içerisinde oynanan oyun, kendi akışına ve kendinden anlamına sahiptir.

Huizinga'nın oyunun muğlak sınırlarını aydınlatan çalışması kendisinden sonra gelen birçok araştırmacının da ufkunu açmıştır. Fransız sosyolog Roger Caillois, *Man, Play and Games* kitabında oyunu Huizinga'nınkilere benzer kıstaslar üzerinden incelemiştir. Caillois oyunu "Serbestçe kabul edilmiş fakat bağlayıcı olan kurallara göre belli bir alan ve zaman süreci içinde sürdürülen, gerilim ve eğlence duygularını içeren, gerçek hayattan farklı olduğu bilinci ile yapılan gönüllü bir hareket ya da faaliyet" olarak tanımlamış (Caillois, 1958; Akt: Telman ve Adanalı, 2009: 23) ve 6 temel özellikten bahsetmiştir (Caillois, 2001: 9-10):

1. Özgürlük (free): Oyun oynamak zorunlu değildir, eğer öyle olsaydı oyun çekiciliğini ve neşeli olma özelliğini kaybederdi.
2. Ayrışıklık (seperate): Oyun uzay ve zamanın sınırları içinde çerçevesi çizilmiş, peşin olarak tanımlanmış ve belirlenmiş bir etkinliktir.
3. Belirsizlik (uncertain): Oyunun belirsiz bir gidişatı vardır ve sonucu önceden belirlenemez.
4. Üretken olmama (unproductive): Oyuncular arasındaki değiş tokuş dışında yeni bir mal, zenginlik ya da ürün üretilemez. Oyunun başındaki durum ile sonundaki durum aynıdır.
5. Kurallarla yönetilme (governed by rules): Oyun sırasında olağan kurallar askıya alınarak yeni kanunlar oluşturulur.

6. –mış gibi yapmak (make believe): Oyun, gerçek yaşama karşı ikinci bir gerçekliği ya da bağımsız bir gerçekdışılığı özel bir farkındalık eşliğinde verir.

Caillois'in vurguladığı 6 temel özelliğe göre oyunun temelde yaratıcı ve özgür eylemle ilişkilendirilebileceğini söylemek mümkündür. Buna ek olarak oyunun gerçeklikten ayrı bir düzlemde gerçekleşmesi ciddi kurallara sahip olamayacağı anlamına gelmemektedir. Bu bağlamda oyunun verdiği özgürlük alanının belli kurallar dâhilinde sınırlandırılmasının oyunun en temel özelliklerinden biri olduğu söylenebilmektedir.

Bateson ve Martin'e göre ise (2014: 12) oyunun belirgin özellikleri arasında kendiliğinden olması ve ödülünü kendisinde barındırması, dışarıdan teşvik edici bir unsur bulunmadan içsel motivasyon ile harekete geçilmesi, güvenli bir ortamda gerçekleştirilmesi, tekrar edilmesi ve yetişkinlerde oyunbaz davranışa göre abartılı görünmesi bulunmaktadır.

Farklı bakış açılarından yola çıkılarak yapılan tanımlar göstermektedir ki oyun günlük hayatın içinde yer almasına rağmen bireyleri günlük hayattan soyutlayan bir dizi kurallarla şekillenmektedir. Bireyleri yaşamlarını devam ettirmeleri doğrultusunda hareket ettikleri zorunluluk alanından ayıran oyunun, özgür ve yaratıcı düşüncenin temel teşkil ettiği ve sınırlamaların da bu özgür irade doğrultusunda bir çeşit toplumsal sözleşme gibi oluşturulduğu eğlence odaklı bir etkinliğe işaret ettiğini söylemek mümkündür.

1.2. Farklı Boyutlar Açısından Oyun Kavramının Değerlendirilmesi

Oyunun köken ve anlamı tarih boyunca birçok farklı disiplinden araştırmacı tarafından incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Kimi araştırmacılar oyuna kültürel ve toplumsal bir değer atfederek, onu kültür düzeyinde tartışırken, kimi araştırmacılar oyuna psikolojik ve biyolojik bir bakış açısıyla yaklaşarak oyunun ne işe yaradığını bulmaya çalışmışlardır. İnsanlık tarihinin başlangıcından beri var olan oyun oynama etkinliği, birçok hayvanda da insan ile ortak bir özellik olarak bulunmaktadır. Bu bağlamda oyunun açıklanmasına dair biyolojik yaklaşımlarda bulunan araştırmacıların elde ettiği veriler

çoğunlukla hayvanlar üzerinde yapılan deneyler sonucu elde edilmiştir. Oyuna bir toplumsal ve kültürel etkinlik olarak yaklaşımlar ise etimoloji, arkeoloji ve tarih bilimlerinin inceleme konusu olmuştur.

1.2.1. Kültürel ve Toplumsal Bir Olgu Olarak Oyun

Oyunu açıklamada onun etimolojik izlerini süren Huizinga (2015:51-59), Antik Yunan'dan Uzak Doğu'ya kadar oyun oynama biçimlerini incelemiştir. Yunanlılarda "agon" kavramı müsabakaları ve yarışları kapsayan çok geniş bir terminolojik alanda yoğunlaşmakta; "paidia" ise çocuğa ait oyun alanına işaret etmektedir. Japon kültüründe oyun anlayışı Japonların aşırı ciddiyetini alaya alan bir edayla tüm yaşamın bir kurmaca olduğunun işaretlerini verirken, Roman ve Germanik dillerde kavram, oyunla hiçbir bağlantısı olmayan her tür hareket ve faaliyet kavramına kadar genişlemektedir.

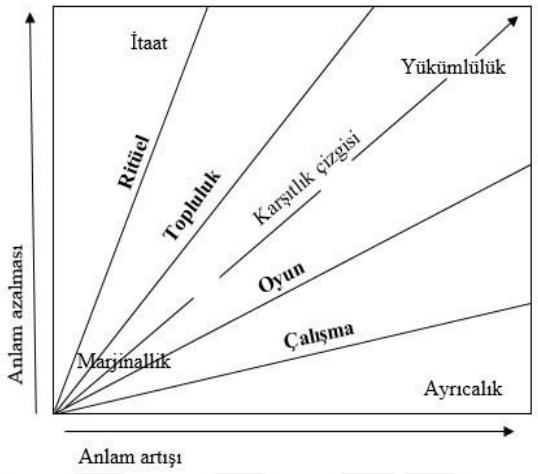
Huizinga (2015:16), "oyunun kültürden daha eski olduğunu" vurgulamaktadır. Gadamer de (2005:33) insan kültürünün oyun olmadan düşünülemeyeceğini söylemiştir. Ona göre oyun, onu oynayanlardan bağımsız bir varlığa sahip olarak, öznesizdir (Akaydın, 2009). Kültür oyun biçiminde doğarak oynandıkça gelişmekte, gelişip serpildikçe ve toplumsal hayatın kuralları yerine oturdukça oyundan kültüre geçiş sağlanmaktadır (Huizinga, 2015:70-73). Huizinga'ya göre (2015:104) kültür olgunlaşıp entelektüel, ahlaki veya ruhani değerler benimsendikçe oyunla olan ilişkisi zayıflamakta, nihayetinde yaşam bir iş ve görev haline geldiğinde oyunla olan temas kaybolmaktadır. "Çağcıl uygarlık oyunu yaşamdan ve kültürden ayırmakta, böylece de oyunun, insan ve toplum için asal değerini ve işlevini yok etmektedir" (And, 2016:32). Oskay'a göre (2010:155) Huizinga modernleşme ile oyun arasındaki ilişkiyi tartışırken, "…modernleşme ile birlikte maddi çıkarların, sinisizmin, pragmatizmin, rasyonalizmin, *utulitarianism'in* başat duruma geçtiğini; ticarileşmenin, profesyonelleşmenin, örgütlenmenin, araçsallaşmanın ise *oyun'*u ortadan kaldırdığını; çağdaş insanın sadece 'kaba bir sansasyonalizm ile başbaşa kaldığını' ileri sürmektedir."

Huizinga (2015: 21) dili de bir oyun biçimi olarak ele almaktadır. “Dilin yaratıcısı olan zihin, oyun oynayarak, maddeyle düşünülen şey arasında sürekli olarak gidip gelmektedir”. Wittgenstein da dili, sözcüklerin oyunda kullanılan taşlara denk geldiği satranç oyununa benzetmektedir (Fogelin, 2002:95). Bu açılardan bakıldığında kültürün temel bir unsuru olan dilin araştırmacılar tarafından bir oyun biçimi olarak değerlendirildiği dikkat çekmektedir.

Huizinga’nın görüşleri oyunun özü ve kültürel mahiyetine dair derinlemesine açıklamalar içerdiğinden önem arz etmektedir, ancak kendinden sonra gelen araştırmacılar tarafından eleştirilen görüşleri de bulunmaktadır. Ehrman (1968), Huizinga’nın oyunu, “toplumun ekonomik düzeyinde yapılmakta olan üretim sürecindeki işlemlerin dışında bir şey olduğunu” sanmasından yakınmaktadır (Akt: Oskay,2010: 163). Fink (2015) de oyunu içinde bulunulan toplumsal realitenin dışında olmayan bir olgu olarak görmektedir. Bu bağlamda günümüzde oyunun “oyun alanı dışındaki” kullanım alanlarına bakıldığında Ehrman ve Fink’in yorumlarının modern toplumun gerçekliğine daha uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Oyunun toplumsal hayat içerisindeki etkilerini irdelediği çalışmasında Henricks (2011:255); ritüel, topluluk, oyun ve çalışma olmak üzere insan davranışını şekillendiren 4 temel kategori belirlemiştir. Bu sınıflandırma oyunun gündelik yaşam pratikleri ile olan ilişkilerini irdelemek açısından önem arz etmektedir:

Şekil.1: Oyunun Toplumsal Hayat İçerisindeki Yeri



Kaynak: Henricks, **Play as A Pathway of Behavior**, 2011; s. 239

Henricks'in sınıflandırmasına göre (2011:225) ilk iki form -çalışma ve oyun- artan anlam içeren etkinlik modellerine işaret ederken, son iki form -topluluk ve ritüel- azalan anlam taşımaktadır. Bu dört unsur kendileri ve diğerleri arasındaki dengeyi işaret etmekle birlikte, dört yol da insanların kendi bakış açılarını uyumlu bir şekilde nesnel dünyaya yükleyebilmeleri için gereken iletişimsel kabiliyeti vermektedir. Çalışma, çevre üzerinde en net kontrolün sergilendiği etkileşim modelini temsil ederken, ritüel ise çevresel etkenlere en kolay teslim olan unsurdur. Oyun ve topluluk ise bu ikisi arasında yer almaktadır.

Oyun tarih boyunca kültür ve toplum araştırmacılarının dikkatini çeken bir konu olarak araştırılmış, bu bağlamda kültürle birlikte doğduğu, geliştiği ve toplumsal bir misyona sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Günlük yaşamdan dile, ritüellerden din ve toplumsal yaşamın birçok alanına tesir eden oyun, kültürle birlikte serpilerek ilkel dönemlerden modern zamanlara kadar hala oynanmaya devam etmektedir. Oyunun kültürel ve toplumsal özüne dair bu bakış açılarından yola çıkarak, oyunun var olmadığı bir geleceğin mümkün olamayacağı söylenebilmektedir.

1.2.2. Felsefi ve Psikolojik Yaklaşımlar Açısından Oyun

Oyunun felsefi bir problem olarak sorgulanması birçok düşünürün üzerinde durduğu bir konu olmuştur. Eugen Fink (1994:32), "oyunun insan açısından çocukluğun ötesinde değeri olan bir gerçekliği var mıdır?" sorusunu sormakta, bununla birlikte oyunun saydam ve kolay anlaşılabilir olmadığını vurgulayarak, özüne dair sorgulamalara kalkışıldığı anda direnç göstereceğini vurgulamaktadır. Oyun üzerine incelemelerde bulunan Kostas Alexos ise Batı düşünce geleneği içine üçlü bir oyun analitiğini dahil etmektedir. Alexos bu bağlamda oyun dünyası, dünyada oyun ve dünyanın oyununu sorgulamıştır. Hayatın kendisini bir oyun olarak düşünen, hatta "Dünya tanrısal bir oyun değil de tanrı dünyasal bir oyundur" önermesinde bulunan Alexos'a göre "ters dönüşleri, hızlanmaları ve yavaşlamaları, sıkı ve öngörülemeyen zincirlenmeleri, tarihin de oynanmakta olduğunu göstermektedir" (Kılıçbay, 1994:42).

Platon ve Aristotales ise oyuna tamamıyla birbirine zıt yönlerden yaklaşmışlardır. Platon'a göre oyun, iyi bir toplumun yaratılmasında ve bedenin kontrol edilmesine yönelik bir disiplin aracı olarak kabul edilirken, Aristotales'e göre ise özgürlüğün ve olumsallığın ifade alanı bulduğu bir etkinlik olarak tanımlanmaktadır (Toker, 2005). Platon'un bu yaklaşımı Devlet eserinde de açıkça görülmektedir (Platon, 2013:121):

1. Öyleyse dediğimiz gibi, çocuklarımızın oyunlarını daha başlangıçtan sıkı bir düzene sokmalıyız. Çünkü çocuklar oyunlarında kuralların dışına çıkarsa, büyüyüp adam oldukları vakit, kanunlara saygı göstermeleri beklenir mi?
2. Beklenemez doğrusu.

Yine Platon, Yasalar adlı eserinde (2007:74) bireyin gelecekte hangi mesleği yapmak istiyorsa çocukken onunla ilgili oyunlar oynamasını önermektedir. Örneğin "iyi bir duvarcı olmak istiyorsa, duvarcı oyuncak evlerle oynamalıdır." Bu bağlamda Platon'un oyuna, çocukları geleceğe hazırlayan bir çeşit eğitim olarak yaklaştığını söylemek mümkündür.

Aristo ve Platon'un oyuna dair bu yaklaşımlarını okurken, Platon'un daha çok yarışma ve bedensel hareketliliği içeren spor oyunlarına, Aristotales'in tragedyaya atıf yaptığını göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Alan yazında oyun üzerine psikolojik açıklamalar da getirilmiştir. Örneğin Freud, bir buçuk yaşındaki torununu oyun oynarken yaptığı gözlemlere dayanarak çıkarımlarda bulunduğu *Haz İlkesinin Ötesinde* adlı eserinde, çocuğun oynadığı aniden belirip kaybolma oyunu olan "ce-e" tarzı bir oyunun psikolojik analizini yapmıştır. Ona göre çocuk, annesinin gerçek hayatta gitmesi durumunu aşmak için ürettiği oyununda, annenin kaybolma ve tekrar belirme durumlarını oyun içerisinde eline geçen nesneler aracılığıyla tekrar tekrar sahneleyerek aynı zamanda maruz kaldığı terk edilme durumunun bir nevi aktif olarak üstesinden gelmeye çalışır (Özdoğan, 2005:45-46). Bu yaklaşıma göre oyun sayesinde gerçek hayatta tehlikeli olabilecek durumlar, travmatik olaylar güvenli bir şekilde dile getirilebilmekte ve üstesinden gelmek kolaylaşmaktadır (Arslan ve Bulgu, 2010:9).

Bateson ve Martin ise (2014:15) yeni davranış ve düşünce biçimlerinin çoğunlukla oyundan kaynaklandığını söylemekte, oyunun hem insanlarda hem de diğer türlerde ortak bir etkinlik olarak, karşılaşılan problemler için daha iyi çözümler keşfedilmesine yardımcı olan "biyolojik bir uyarlama" olduğunu vurgulamaktadırlar. Oyun oynama etkinliğini hayvanlar üzerinde inceleyen Robert Fagen de savunma mekanizmalarının devre dışı kaldığı oyun anında hayvanların neden yırtıcılara karşı riske girerek oyuna zaman ve enerji harcadıkları konusunu gündeme getirmiş, yaptığı araştırmalar neticesinde hayvanlarda oyun oynama oranı ile hayatta kalma oranı arasında pozitif bağlantılar keşfetmiştir (Fagen, 1981; Fagen, 2009:7).

Oyun insan yaşamında aydınlatılması gereken çok fazla giz barındıran bir olgu olarak birçok düşünürün ilgisini çekmiştir. Bateson ve Martin'in (2014:18) aktarımına göre; "Rousseau doğal bir ortamdaki oyunun çocuğu uygarlaştırabileceğini savunmaktaydı. Kant, oyunun ruhu özgürleştirdiğini savunurken, şair Schiller ise oyunun bastırılmış enerjiyi açığa çıkardığına inanmaktaydı. Freud, bireyin sonraki yaşamında,

Piaget ise çocuğun hayal gücünün gelişiminde oyunun çok önemli olduğunu vurgulamaktadır.” Richard Sennet, *Kamusal İnsanın Çöküşü* adlı kitabında oyuna özel bir bölüm ayırmış ve oyunu bir toplumsal sözleşme olarak işlemiştir. Sennet eserinde oyunun temel özelliklerinden biri olan “çıkar gözetmeme” konusunu “benlik mesafesi” denen olgu ile ilintili olarak incelemektedir. Sennet’in yorumuna göre Huizinga çıkar gözetmemeyi anlık isteklere boyun eğmeme anlamında kullanmış; oyunda açık seçik görünen bir kazanma amacı olsa da, kişilerin kendileriyle aralarına benlik mesafesi koyarak eşit şartlarda rekabete dayalı bir zaferi tercih ettiklerini söylemiştir (2002: 407-409):

“Örneğin çocuk yuvasında altı yaşında çocuk dört yaşındaki başka bir çocuğun elindeki oyuncağı almak istediğinde onun kafasına vuruyor zorbalıkla istediğini alıyordu. Onunla uzak mesafe misket oynamak istediği zaman da ona karşı ezici bir zafer isteği taşımasına karşın, aralarındaki güç farkını ortadan kaldıran bir durum uyduruyordu.”

Sennet’in bu yorumu oyundan alınan zevkin, çocuğun istediğini o an elde etmesinin verdiği zevkten daha büyük olduğunu göstermektedir. Böylece oyuncu, rakibini eşit koşullarda alt ederek daha büyük bir tatmin yaşamış olacak, kuralların içeriğiyle ilgilenerek denetleme ve manipülasyon yeteneğini güçlendirecektir. Bu gibi yorumların çocuklukta oynanan oyunun gelecekteki yaşama hazırlık olduğuna dair yaklaşımları doğruladığını söylemek mümkündür.

1.3. Gelenekselden Dijitale Oyun Kültürü

Teknolojik gelişmeler neticesinde yaşanan toplumsal dönüşüm bireyleri sanal uzama taşımakta, iletişim biçimlerinde daha belirgin olan dijitalleşme sosyal yaşamda sanal toplulukların artmasıyla araştırmacıların dikkatini her geçen gün daha fazla çekmektedir. Bu toplumsal dönüşümün bir sonucu olarak oyun oynama edimi de giderek dijitalleşmekte, geleneksel oyun kültürü yerini dijital oyun kültürüne bırakmaktadır. Binark ve Bayraktutan (2011:3) dijital oyun kültürünü gelenekselden ayıran en temel farklardan birinin, oyuncunun dijital oyunun zaman ve uzamına bağlanarak “oyunun içine girmesi” olduğunu vurgulamaktadır. Dijital oyunlar bireylere geleneksel oyunun verdiği rahatlama ve haz duygusu vermesinin yanı sıra bir ticari faaliyet olarak oynadıkça

tüketilen ve aynı zamanda oyuncunun oyunun bir parçası olarak üretime katıldığı bir sanal ortam sunmaktadır. 21. yüzyılın "homo sapiens"i boş zamanlarında oyun oynayarak kariyer yapan "homo ludens" durumuna gelmiştir (Yıldız, 2007). Superdata (2017) adlı araştırma şirketinin yayınladığı bir rapora göre 2017 yılı dijital oyunlar ve interaktif medyanın en çok rağbet gördüğü yıl olarak tespit edilmiş ve dijital video oyunları piyasası yüzde 9 artarak 7,8 milyar dolara ulaşmıştır. Tüm dünya üzerinde nüfusun %20'ye yakını, Türkiye'de ise %25'i her gün dijital bir oyun oynamakta, dijital oyun sektörü 75 milyar dolarlık piyasasıyla Hollywood sektörünü geride bırakmaktadır (Yılmaz, 2018:17). Dijital oyun pazarına gösterilen bu rağbet neticesinde özellikle çocuk ve gençlerin uzun saatler boyu bir "tutulma" halinde gerçek dünyanın zaman ve uzamından koparak sanal uzamda yoğun bir şekilde oyun oynama edimi göstermesine (Dovey ve Kennedy, 2006:8) kaygıyla yaklaşan ebeveynlerde "oyun bağımlılığı" korkusu başlamıştır. Sanal uzamda fazla zaman geçirme durumunu "bağımlılık" ve toplumdan yalıtılma olarak gören çevreye karşı Bakardjeva (2003) bu durumu yeni bir çeşit toplumsallaşma olarak görmüş ve "hareketsiz toplumsallaşma" olarak adlandırmıştır. Dijital oyunların bir kültür endüstrisi ürünü olduğu ve meta değeri için üretildiğine dair kanı birçok araştırmacı tarafından doğrulanmaktadır (Binark ve Sütçü, 2008:41-42; Kerr, 2010; Uğurlu, 2014). Bununla birlikte Raessen (2005), "dijital oyunların kültür endüstrisi ürünlerinden ibaret olmadığı, katılımcı ve çoğul bir kültürün tabandan yerleştirilmesi/yeşertilmesi için bir anlamda kültürel savaş alanı olduğunu" söylemektedir (Akt: Binark ve Bayraktutan, 2011:326).

Araştırmacıların bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve dolayısıyla toplumsal hayatın dijitalleşmesine dair benzer kaygılar taşıdığı, bir küreselleşme kültürü olan dijital kültürün daha iyi analiz edilebilmesi için ise bu alanda daha çok çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür. Tarih sahnesi toplumun değişikliğe karşı gösterdiği direnci defalarca kez gözler önüne sermiş, toplumsal yaşamın, gelenekselin yerini modernin aldığı ve zamana direnemeyen modernin gelenekselleştiği bir döngü ile ilerlediği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda oyunun dijitalleşmesinin kültürel mahiyeti ve adeta insanı içine alan ve gündelik yaşamdan koparan yapısı sebebiyle beraberinde birçok endişe getirmesini doğal karşılamak gerekmektedir. Oyunlaştırmanın da dijital kültürün

bir çıktısı olarak meydana geldiği ve yaygınlaştığı göz önüne alındığında, bu alanda yapılacak çalışmaların içinde bulunulan toplumsal dinamikleri anlayabilmek açısından faydalı olacağını söylemek mümkün olmaktadır.

1.4. Oyunlaştırmanın Kapsamı ve Kullanım Alanları

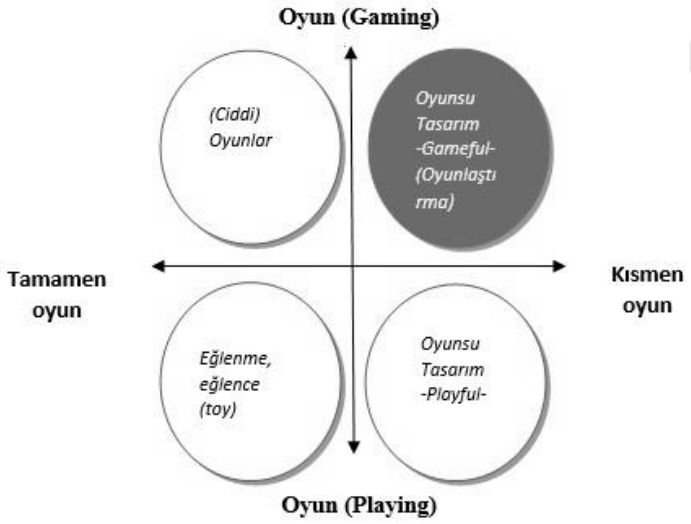
Oyun tasarımcısı Priebatsch'ye göre (2013) özellikle Facebook, Twitter, Instagram gibi sosyal medya platformlarının insan hayatında gitgide vazgeçilmez bir yer edinmesi ile dünya üzerine inşa edilen "sosyal katman", yavaş yavaş yerini "oyun katmanı"na bırakmaktadır. Yine bir başka oyun tasarımcısı ve akademisyen olan Jesse Schell 2010 yılında katıldığı bir zirvede bir gün günlük yaşamın diş fırçalama, çöpü çıkarma gibi en basit eylemlerinin bile oyunlaştırabileceği bir geleceğin uzakta olmadığını söylemektedir. Oyun sektörü her geçen yıl büyüyen ve değeri artan bir sektör olarak dikkat çekmektedir. Birçok şirket, oyunu dijital stratejilerinin bir üyesi olarak kullanmakta, konuya her geçen gün daha fazla önem vermektedir. Araştırmalara göre 2014 yılında tüm dünyada sadece online oyunlarda oyuncular 3 milyar saat harcamıştır ve bu oyuncuların yüzde 60'ı ise oynadıkları oyuna para ödemektedir (Yılmaz, 2016:4). Oyunlaştırma uzmanı Ercan Altuğ Yılmaz, oyunlaştırma ile motivasyon ve davranış değişikliği girişimlerinin yakın bir gelecekte yeni nesle yönelik stratejilerde standart bir yaklaşım haline geleceğini öngörmektedir (2018:23). Tüm kuruluşların ister öğrenci ister oy veren vatandaşlar ister hastalar, çalışanlar ya da tüketiciler olsun paydaşlarını motive etme ve harekete geçirmeye ihtiyaçları vardır (Robson vd., 2015: 418). Bu bağlamda oyunlar, davranış değişikliğinden pazarlamaya, iç ve dış paydaşlarla iletişimden insan kaynaklarına kadar büyük bir yelpazede yeni bir dijital strateji olarak dikkat çekmektedir.

1.4.1. Oyunlaştırmanın Tanım ve Özellikleri

Oyun İngilizce'de "play" ve "game" kavramlarıyla ifade edilirken Türkçe'de bunun için tek bir sözcük bulunmakta; ancak "play" kelimesi eğlencenin daha geniş ve kuralsız biçimini vurguladığından oyunlaştırma kelimesi "playfulness" yerine "gamification" kavramına karşılık gelmektedir. Bununla birlikte oyunlaştırma kavramı,

ciddi oyunlar ya da oyun tabanlı öğrenme gibi kavramlarla ilişki içerisindedir. Buradaki temel fark ciddi oyunların başlı başına bir oyunu işaret ederken, oyunlaştırmanın daha çok oyun bileşenlerinin oyun dışı bir ortama eklenmesini işaret etmesidir (Yılmaz, 2016: 172). Ciddi oyunlarda oyun aracılığıyla oyundan bağımsız bir davranışın değişikliği hedeflenirken, oyunlaştırma o deneyime başlı başına bir oyun formu kazandırma ve ciddi oyunların aksine "daha az ciddi" olan, yani eğlenceyi de diğer temel unsurlar kadar gözeten bir yapıya sahiptir. Ancak oyun, oyunlaştırma ve ciddi oyun kişinin bakış açısına ve bunları kullanma amaçlarına bağlı olarak da değişiklik gösterebildiğinden (Deterding vd., 2011: 11) bu kavramların birbirinin yerine geçebilme ve değişkenlik özelliklerine sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Şekil 2: Oyunlaştırma – Oyun – Ciddi Oyun Ayrımı



Kaynak: Deterding ve diğerleri, 2011: 2

Şekil 2'de de gösterildiği gibi oyunun kısmi özelliklerinin yer aldığı etkinlikler oyunsu tasarımlara işaret ederken, oyunun bütün özelliklerinin içerildiği durumlar doğrudan oyun ile ilgili olmaktadır. Ciddi oyunlar başlığı altındaki tasarımlar, başlı başına bir oyunun ciddi amaçlarla kullanılmasına işaret ederken, "toy" kavramına denk gelen oyun biçimi ise kurallar bakımından daha esnek, eğlenerek oyalanmaya dayalı bir biçime

denk gelmektedir. “Playful” ve “Gameful” arasındaki temel farkın ise “play” ’in “toy” kavramına daha yakın esnek bir oyun deneyimine karşılık gelirken, “game” ‘in kurallı ve bir sistem dâhilinde işleyen bir oyun deneyime karşılık gelmesi olduğu söylenebilmektedir.

En temel özellikleriyle oyunlaştırmayı “oyun elementleri ve oyun dizayn tekniklerinin oyun dışı bağlamda kullanımı” olarak tanımlamak mümkündür (Werbach ve Hunter, 2012:25; Deterding vd., 2011:1). Dijital öğrenme platformu Patica Genel Müdürü Niels van der Linden’e göre ise, “oyunlaştırma problemleri çözmek ve engelleri aşmak için geliştirilen bir tasarım metodolojisidir” (Yılmaz, 2016: XXII). Oyunlaştırma üzerine yaptığı önemli çalışmalarla bilinen Karl Kapp (2012:10) ise oyunlaştırmayı “oyun tabanlı mekanikler, oyunsal düşünme ve estetiğin insanları bir araya getirmek, öğrenmeye teşvik etmek, motivasyon sağlamak ve problem çözmek amaçlarıyla kullanılması” olarak tanımlamaktadır. Yılmaz (2016:20), kavramın Türkçe’ye “oyunlaştırma” olarak çevrilmesi ile kelimenin bir şeyi oyun haline getirme olarak yanlış anlaşılmasına mahal verdiğine dikkat çekmekte, oyunlaştırma ile yapılan işlemin “süreç için oyun gibi bir ortam oluşturarak daha kolay, rahat ve etkileşimli olunmasını sağlamak” olduğunun altını çizmekte ve bu kavram yerine “oyunsallaştırma” kelimesini önermektedir.

Oyunlaştırmanın günümüzdeki anlamıyla ilk kullanımı ise İngiliz geliştirici Nick Pelling tarafından yapılmıştır (Park ve Bae, 2014: 20). Daha sonraki yıllarda, Amy Jo Kim, Nicole Lazzaro, Jane McGonigal ve Ben Sawyer gibi oyun tasarımcılarının yanı sıra Ian Bogost, James Paul Gee ve Byron Reeves gibi araştırmacılar video oyunlarının ciddi potansiyelleri hakkında konuşmaya başlamışlardır. Oyunlaştırma teriminin insanların şimdi kullandığı anlamıyla yaygın bir şekilde benimsenmesi ancak 2010 yılında olmuştur (Werbach ve Hunter, 2012:25).

Grafik.1: 2010 – 2017 tarihleri arası Google arama motorunda "oyunlaştırma" kavramının aranma sıklığı



Kaynak: Google Trends, 2017.

Oyunlaştırma, 2010 yılından günümüze kadar gelen süreçte ise sürekli bir artışla 2015 yılında en çok konuşulan konulardan biri olmuş, daha sonra sabit bir aralıkta yükselmeye devam etmiştir.

Markets ve Markets yaptığı araştırmada (2016); 2015'te 1,65 milyar dolar olan küresel oyunlaştırma pazarının 2020'de 11,10 milyar dolara yükseleceğini öngörmektedir. Birçok oyun derneği, oyun pazarının her yıl yüzde 30 gibi bir rakamla büyümesini beklemektedir (Yılmaz: 2016:5). Bu denli bir artış ile farklı sektörlerden kurumların artan bir oranla oyunun stratejik olanaklarına ilgiyle yaklaştıkları söylenebilmektedir.

Oyunlaştırma yeni sayılabilecek bir yöntem olarak ortaya ilk çıktığında beraberinde çeşitli şüphe ve eleştiriler de getirmiştir. Örneğin Gartner araştırma şirketinin her yıl yeni teknolojileri dikkate alarak, bunların ticari ürünlere dönüşme süreciyle ilgili öngörülerde bulunduğu ve bu verilerin takibini sağlamaya yarayan grafiklerinde oyunlaştırmanın geleceğine dair olumsuz ipuçları verilmiştir. Şirketin 2014 yılında yayınladığı teknolojik ilerleme döngüsü grafiklerine göre, oyunlaştırma hayal kırıklığı oyuğunda bulunmaktadır (Gartner Hype Cycle 2014). Oyunlaştırmanın günümüzde geldiği konuma bakılırsa, bu raporu, yeni bir çözüm olan oyunlaştırmanın "her durumda işe yarabilecek bir çözüm" olarak düşünülmesi halinde, üzerinde uzmanlaşma

sağlanmaksızın ortaya koyulan kalitesiz uygulamaların eleneceğine dair bir uyarı olarak görmek daha doğru olacaktır.

Bununla birlikte oyunlaştırmaya yönelik en sık duyulan şüphelerden birisi de yalnızca yeni jenerasyona yönelik (Y ve Z kuşağı) olduğu yönündeki söylentilerden oluşmaktadır. Ancak çalışmalar göstermektedir ki oyun elementleri kuşaklar arası bir özellik göstermektedir (Stevens, 2012). Anında geribildirim alma, başarı için ödüllendirilme gibi unsurlar kuşak fark etmeksizin işlemekte ve çoğunlukla motivasyonu artırıcı bir etki sağlamaktadır. Aynı zamanda kurumlar için sadakat çözümleri sunan Bunchball kurucusu Paharia'ya göre birkaç yıl içerisinde her yeni çalışan Facebook ve mobil cihazlarla büyümüş olacak, bu da oyunlaştırmanın uzun süreli bir trend olacağının işaretini vermektedir (Korolov, 2012).

1.4.2. Oyunlaştırmanın Psikolojik Temelleri

Yılmaz'ın oyunlaştırma kelimesinin isim babası olarak nitelediği Gabe Zichermann (2016:22), 2010 yılında katıldığı bir konferansta, oyunlaştırmanın yüzde 75'inin psikoloji, yüzde 25'inin ise yeni teknolojiler olduğunu ifade etmiştir (Car, 2011). Temelde istenilen yönde davranış değişikliğini amaçlayan oyunlaştırma bu hedefini gerçekleştirirken büyük oranda psikoloji biliminden faydalanmaktadır. Bu konuda araştırmacıların en çok üzerinde durduğu konuların başında "motivasyon" gelmektedir. Oyunlaştırmayla ilgili çalışmalarda bulunan bazı araştırmacılar da oyunlaştırmanın bu kadar bilinir olmasından önce konuyu daha çok psikolojik temelli düşünerek, "Motivasyonel Tasarım ve Motivasyonla Davranış Değişikliği" gibi tanımlarda bulunmuşlardır (Yılmaz, 2016: 22).

Motivasyon kelimesi, "hareket ettirmek" anlamında kullanılan, Latince "motivus" kelimesinden gelmektedir (Werbach ve Hunter, 2012:53). Motivasyon kelimesinin etimolojik izlerini süren Adair de (2003:3) kelimenin temel olarak "harekete geçiren" anlamına geldiğini söylemektedir. Motivasyon, biyolojik, bilişsel ve sosyal düzenlemenin özünde bulunduğu için, psikoloji alanında merkezi ve daimî bir konumda bulunmaktadır.

Motivasyon, özellikle yöneticiler, öğretmenler, dini liderler, antrenörler, sağlık hizmeti sağlayıcıları ve ebeveynler gibi başkalarını harekete geçirmek üzere rolleri bulunanlar için en büyük endişe kaynağı olmaktadır (Ryan ve Deci, 2000:69).

Motivasyon işletmeler açısından incelendiğinde ise, personelden üst kademeye kadar tüm çalışanların istenilen davranışı göstermesi için isteklendirilmesi sürecine işaret etmektedir (Ünsar vd., 2010: 1). İşletmelerde çalışanların motive edilmesi için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunlar personele daha fazla yetki ve sorumluluk verme, çekici iş ve rekabet ortamı yaratma, yönetime katılma, işlerin yeniden dizaynı gibi yönetsel ve organizasyonel araçlar; çalışanlara rahat çalışabilmeleri için özerklik tanıma, takdir etme, sosyal faaliyetlerin artırılması, danışmanlık hizmeti verilmesi, özel sorunlara karşı ilgili olma ve yardım imkânı sağlama gibi psiko-sosyal araçlar ve yeterli ve adil ücret sistemi, primler, öğle yemeği, çay molaları, yıllık kara katılma, özel sağlık sigortası, özel ödüller gibi ekonomik araçlar olmak üzere 3 grupta incelenebilmektedir (Ünsar vd., 2010: 252). Bu gibi teknikler her çalışanın işten beklentileri ve işe yönelik psikolojik tutumuna göre değişebilmektedir. Özellikle ödül ve cezalar uzun yıllar popüler davranışçı teoriler tarafından motivasyon üzerinde "olumlu etkiler" yarattığı şeklinde düşünülmüş ve bu konuya özel bir önem verilmiştir.

Oyunlaştırma tasarımı bir süreç üzerinde oluşan problemlerin kullanıcılardan motivasyon sağlayarak giderilmesi olarak genellendiğinde kullanıcılarda en temel motivasyon kaynağı olan pekiştireç "ödül" olmaktadır (Yılmaz, 2016:29). Ödül ve ceza yöntemiyle davranış/davranış değişikliği yaratma bazı kesimlerce oldukça eleştirilen bir konu olmuştur. Örneğin Alfie Kohn (2016: 25-31) bu yönteme "davranışsal manipülasyon" adını koymuş ve ödül kullanımına başlama nedenini, "ödül olmadan kimsenin yerinden kıpırdamayacağı düşüncesine, yani insan doğasına dair olumsuz bir bakış açısına" bağlamıştır. Özellikle ödül sisteminin doğası gereği insanın odağını daralttığını ve ıraksak düşünceye engel teşkil ettiğini savunan Pink (2017:63) ise, aynı zamanda yapılan işe karşı motivasyon yaratmak için ek bir hedef belirlemenin ahlaki olmayan davranışları tetikleyebileceği konusunda uyarıda bulunmaktadır: "Yapılan iş,

ödülün bizzat kendisi olduğunda ise kestirme yol yoktur. Bu durumda hedefe giden tek yol, doğru yol olmakta ve bir anlamda gayri ahlaki hareket etmek olanaksız hale gelmektedir." Bununla birlikte psikolojide *fazladan gerekçelendirme* adı verilen bir teoriye göre insanların davranışta bulunmak için içsel olarak motive olduğu durumlarda, motivasyonu artırmaya yönelik dışarıdan ek olarak verilen motivasyon öğesi, içsel motivasyonu da düşürebilmekte ve davranışı gerçekleştirme isteği geri tepmektedir (Peters ve Vollmer, 2014: 202.) Bu fenomen, dışsal ödül ve rekabetin tamamen ortadan kaldırılmasını savunduğu için Zichermann'a (2011:3) göre motivasyona fazla yüzeysel bir yaklaşım olarak kalmıştır.

Dan Ariely ve arkadaşlarının (2008) ödüllerin motivasyon üzerindeki etkilerini gözlemlemek için bir grup MIT öğrencisiyle yaptıkları deney de ödüllerin yalnızca mekanik beceri gerektiren faaliyetlerde olumlu etkilerde bulunduğunu, bilişsel beceri gerektiren işlerde ise tam tersi etki yaptığını göstermiştir. Daha sonraları Deci ve Ryan (1972; 2000) gibi araştırmacıların içsel motivasyon ve üçüncü güdüye dair yaptıkları çalışmalar, ödül – ceza kullanımına, yarattıkları olumsuz etkileri azaltmaya ve ödülün yapılan eylemi içselleştirmek için nasıl kullanılacağına yönelik yeni yorumlar katmıştır. Bununla beraber dikkat dağıtıcı unsurların çok fazla olduğu günümüz koşullarında arzu edilen davranışa yönlendirmede bireylerin dikkatlerinin nasıl çekilebileceğine dair stratejiler sunan Kanca ve Fogg Davranış Modeli ile birlikte bireylerin bu davranışları sürdürmeye nasıl motive edilebileceğine dair Akış Modeli oyunlaştırma için psikolojik altyapılar sunmaktadır.

1.4.2.1. Kanca Modeli

Bireylerin ilgisini farklı yönlere çekerek dikkat dağınıklığına yol açan sonsuz sayıda etkene maruz kalınan günümüz dünyasında, kullanıcıların zihinlerinde kalıcı bir yer edinmek isteyen şirketlerin yeni taktikler geliştirme arayışı içine girdikleri görülmektedir (Eyal ve Hoover, 2015:9). Stanford Graduate School of Business ve birçok akademik kurumda ders veren ve psikoloji, teknoloji ve iş dünyası ile ilgili çalışmalara odaklanan Nir Eyal, bireyleri davranışa yönlendirirken alışkanlık yaratmak ve böylece

davranışın devamlılığını sağlamak amaçlarıyla "kanca" (hook) modeli adını verdiği bir yöntem geliştirmiştir. Özellikle günümüz pazar koşullarında yeni bir kullanıcı elde etmenin maliyeti mevcut kullanıcıları tutmaktan 5 kat daha pahalı olmakla birlikte, "yeni bir kullanıcıya satış yapma olasılığı yüzde 5 – 20 aralığındayken, mevcut kullanıcılar için bu olasılık yüzde 60-70 oranlarına kadar çıkmaktadır" (Yılmaz, 2016: 105). Bu koşullar altında özellikle dış hedef kitleye yönelik pazarlama ve satın alma faaliyetlerinde kanca stratejisinin sağlayacağı faydalar dikkat çekmektedir. Nir Eyal'a göre bağlılık yaratmanın anahtarını alışkanlık oluşturmaktadır.

Donald D. Schoeder alışkanlığı "davranışlarımızı, düşüncelerimizi veya duygularımızı yönlendiren ve zamanla da otomatik bir tepki haline dönüşen sonradan edinilme bir taslak" olarak tanımlamaktadır (Sökmensüer, 2011). İnsanların gün içerisinde gerçekleştirdikleri davranışların yüzde kırkı alışkanlıklar neticesinde meydana gelmektedir. (Orhan, 2017: 306) Bu alanda yapılan incelemeler davranışın alışkanlık haline gelmesi için (1) hem bir ihtiyacı gidermesi (2) hem de çok fazla tekrar edilmiş olması gerektiğine işaret etmektedir (Baymur, 1972: 190). Bolat da (2015), tüm alışkanlıkların altında davranışı doğuran tetikleyici, davranış ve alınan keyif olmak üzere üç adımlı bir mekanizmanın bulunduğunu söylemektedir. Nir Eyal ise eylem, ödül ve yatırım olmak üzere kullanıcıların her aşamayı geçerek ilerlemelerini sağlayan kancalardan oluşan ve "Kanca Modeli" olarak adlandırdığı 4 basamaklı bir alışkanlık yaratma metadolojisi geliştirmiştir (2015:51). Tetikleyici, bir davranışın gerçekleşmesini sağlayan etmen, ardından gelen eylem ise ödül beklentisiyle yapılan bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Değişken ödüller ise özellikle beklenmedik olma ve bilinmezlik özellikleriyle şirketlerin kullanıcılara kanca atmak için uyguladıkları en etkili yöntemlerden biridir. Son olarak yatırım aşaması ise bir sonraki döngü için gerekli hizmeti geliştirmeye yönelik bir davranışı ifade etmektedir. Kullanıcının, kendisine sunulan ürün ya da hizmete zaman, veri, çaba, sosyal sermaye veya para gibi şeyler koymaya başladığı noktada yatırım aşamasına geçilmiş olunmaktadır (Eyal, 2015: 14-18). Yılmaz'a göre (2017) Nir Eyal'in modelinin diğer davranış modellerinden farkı yatırım unsuru ile kancayı kapatmasıdır. Böylece yatırım sayesinde bir kullanıcının davranışı başka bir

kullanıcının davranışını çağırmaktadır. Örneğin en basit anlatımıyla kullanıcı Facebook ana sayfasını açtığında gördüğü "Giriş yap / Kaydol" sekmesi dışsal bir tetikleyici olarak çalışmaktadır. Kullanıcıya deneyime katılması için en basit yönergeyi verdikten sonra kişi eylemde bulunma davranışını gerçekleştirecektir. Örneğin kişisel Facebook sayfasında bir paylaşım yaptığında, kullanıcı arkadaşlarının gönderisini beğenmesini, yorum yapmasını ya da paylaşmasını ummaktadır. Sonraki aşamada ise kullanıcı bir başka arkadaşının paylaşımlarına yorum yaparak diğer kullanıcının tetikleyicisi olmaktadır. Döngüye giren Facebook kullanıcısının bir sonraki döngüsünde Facebook ana sayfasında "Giriş yap" sekmesini görmesine ihtiyacı kalmamıştır, yaşanan süreç sayesinde davranış artık içsel bir istek yoluyla gerçekleşmektedir.

Şekil.3: Kanca Modeli



Kaynak: NirAndFar.com, 2017.

Modelde yer alan tetikleyiciler iç ve dış olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Dış tetikleyiciler kullanıcıyı davranışa yönlendiren bariz yönergeler ve komutlardan oluşurken, iç kaynaklı tetikleyiciler insanın zihninde otomatikleşmiş bir istek ya da motivasyona işaret etmektedir. Kanca modelinin temel hedefi ise döngüler sıklaştıkça davranışın dış kaynaklı bir tetikçiye ihtiyaç duymadan içsel motivasyon ile gerçekleşir hale gelmesini sağlamaktır (Eyal ve Hoover, 2015:63).

Kanca modeli ile davranışa yönlendirme ve alışkanlık yaratma konusu bazı araştırmacılarda ahlaki bir kaygı oluşturmaktadır. Örneğin Ian Bogost (2012) alışkanlık yaratan teknolojileri "içinde bulunduğumuz yüzyılın sigarası" olarak adlandırmakta ve bunların bağımlılık yaratan yıkıcı etkileri konusunda uyarılarda bulunmaktadır. Örneğin Amerikan uluslararası ulaşım şebekesi şirketi Uber başlı başına bir oyunlaştırma projesi olarak son zamanlarda kullanıcıları bağımlılık yaratıcı deneyime sürüklediği nedeniyle eleştirilmektedir. Uber kullanıcıları, mobil cihazlarına yükledikleri uygulama vasıtasıyla kişisel güzergâhları üzerinde seyrederken, uygulamayı kullanan ve araç bekleyen mevcut müşterilere dair araç kullanıcısına bildirim gitmekte ve araç kullanıcısı uygulamadan çıkış yapmaya karar verdiğinde, "40 dolarlık net kazancından 6 dolar geridesin, şimdi çıkış yapmak istediğinden emin misin?" gibi teşvik edici cümlelerle kullanıcıyı uygulama içerisinde kalmaya ikna etmektedir (Scheiber, 2017). Böylece kullanıcı bu gibi bildirimlerle sürekli sistemin içinde kalmaya itilmektedir.

Kanca Modeli'nde ortaya konan temel yaklaşım doğrultusunda ödül beklentisi ile yapılan davranışın döngüye girerek alışkanlık haline gelmesi sağlanmakta, böylece bireyler "kancaya takılarak" arzu edilen sonuca ulaşılmaktadır. Eylem aşamasında meydana gelen davranışın nasıl ortaya çıktığı konusunda ise Fogg'un çalışmaları dikkat çekicidir. Fogg'a göre eylemin kolaylıkla yapılabiliyor olması ve bu eylemi yapmak için gerekli motivasyonun varlığı, davranışın oluşması ve alışkanlık döngüsünün başlaması için önem arz etmektedir (What Causes Behavior Change, t.y.).

1.4.2.2. Fogg Davranış Modeli

İnsan ve hayvanların dışsal uyaranlara öngörülebilir şekilde cevap vermesi fikrine dayanan davranışçılık teorisi, 20. yy'ın ikinci yarısında baskın bir konumda bulunmaktaydı (Werbach ve Hunter, 2012:56). İnsan davranışını anlayabilmek ve açıklayabilmek için çalışan Stanford Üniversitesi akademisyenlerinden Profesör B. J. Fogg da bu bağlamda "Fog Davranış modeli" olarak adlandırdığı bir teori öne sürmüştür. Yaklaşıma göre davranış değişikliğinin olabilmesi için motivasyon (motivation), aksiyon (ability) ve geribildirim (feedback) olmak üzere üç ana unsur bulunmaktadır ve bu

unsurlar bir süreç halinde sürekli işlemelidir (Yılmaz, 2016: 25). Tasarımcılar, Fogg Davranış Modeli'ni kılavuz olarak kullanarak, kullanıcıların tasarımcıların istediği davranışları yerine getirmesini sağlayan unsurları belirleyebilmektedir (Behavior Wizard). Fogg (2009) motivasyon öğelerini zevk ve acı, umut ve korku, toplumsal kabul ve reddedilme olmak üzere 3 ana öğeye ayırmaktadır. Örneğin eğlence sektörü haz, kişisel bakım sektörü umut, sağlık sektörü ise korku odaklıdır (Döven, 2016). Bu unsurların her biri motivasyon odağı olarak kullanılabilmekte, kişiyi motive edecek doğru etmen bulunduktan sonra beklenen davranışı gerçekleştirmek için kullanıcının gerekli yeteneklere sahip olup olmadığı tespit edilerek ve doğru tetikleyiciyi kullanarak davranışın oluşması sağlanmaktadır.

Michael Wu, Fogg davranış modelinden yola çıkarak oyunlaştırmanın insan davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmaya çalışmış ve bir oyunlaştırma tasarımında oyun mekanik ve dinamiklerinin kullanıcıları nasıl harekete geçirdiğini incelemiştir (Xu, 2012: 11). Oyunlar puan toplama, rozetler, durum bildirimi, ilerleme, özelleştirme, hoş süprizler gibi oyun dinamikleriyle insanları motive etmekte ve doğru tetikleyiciyi kullanarak oyuncunun becerilerine göre tasarlanan görevlerle kişiyi oyuna çekmektedir. Wu (2011), oyun dinamik ve mekaniklerinin sıkıcı işleri istenen etkinliklere çevirmek için neden büyülü bir güce sahip olduğunu 3 maddede özetlemektedir. Buna göre;

1. Oyun dinamikleri, kullanıcıların motivasyonunu artırmak için olumlu geribildirimleri (örneğin puan, rozet, durum, ilerleme, özelleştirme, sürprizler, sosyal faktörler vb.) kullanır.
2. Zor işleri kolaylaştırarak ve daha başarılabilir yaparak kullanıcıların yeteneklerini yükseltebilir.
3. Kullanıcılar kendi yeteneklerinin çok iyi olduğunu hissettiğinde oyun dinamikleri güdülenmiş kullanıcıları kendi yollarında tetikler. Kullanıcıyı harekete geçirmeye sevk eden bu tetikleme, güdü ve yeteneğin bir noktada kesişmesine sebep olur. Tüm bunlar aynı anda harekete geçer.

İnsanları bir davranışa yönlendirmenin en etkili yolu olarak motivasyona yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar arasında zamanla ödül ve ceza sisteminin çalışmadığı yönünde şüpheler barındıran bulgular ortaya çıktıkça bu davranışçı yaklaşıma karşı, insanların kafalarında neler olup bittiğini soran "kognitivist" teoriler ortaya çıkmıştır (Werbach ve Hunter, 2012:56). Bunlar arasında en etkili olanlardan biri ise Erward Deci ve Richard Ryan'ın ortaya attığı öz belirleme kuramıdır.

1.4.2.3. Öz Belirleme Kuramı

Günümüze değin motivasyonla alakalı birçok çalışma yapılmış olup, bunların arasında Harry F. Harlow'un araştırmaları, keşfettiği "üçüncü güdü" ile farklı bir önem arz etmektedir. Motivasyon üzerine yazdığı ve New York Times Best Seller kategorisinde bulunan ünlü kitabı *Drive'*da, Daniel H. Pink, Harlow'un primatlar üzerinde yaptığı deneylerden bahsetmektedir. Araştırmasında Harlow maymunları sorun çözme testlerine hazırlamak için bir mekanizma hazırlamış ve bunları maymunların kafeslerine koymuştur. Herhangi bir ödül, zorlama ya da komut olmadan maymunlar mekanizmaya yönelmiş ve büyük bir dikkatle bulmacayla oynamaya başlamışlardır. Bilim adamları o sıralarda davranışlarda iki ana güdünün belirleyici olduğunu düşünmekteydi ve bulmacanın çözümü bu güdülere yönelik hiçbir tatmin sağlamıyordu. Harlow daha sonra deneyi içerisine ödül koyarak tekrarlamış, ancak bu yaklaşımı sırasında maymunların daha fazla hata yaptıklarını ve bulmacayı çözme konusunda daha az girişimde bulunduklarını gözlemlemiştir. Bunun üzerine Harlow yeni bir kuram önermiş ve *üçüncü* bir güdü ortaya koymuştur. Ona göre "Görevin icrası içsel bir ödül sağlamaktaydı." Harlow'un "içsel motivasyon" adını verdiği bu üçüncü güdü kuramı o zamanlar pek değer görmemişse de daha sonra bu konuda çalışma yapan bilim adamlarından Deci'nin 1972 yılındaki araştırması da onu doğrular nitelikte sonuçlar vermiştir (Pink, 2017: 11-15). Deci (1972:113), kişinin bir etkinliği gerçekleştirmek için harici ödüller aldığında içsel motivasyonunda değişiklik olup olmayacağını ölçmek için yaptığı çalışmasında Harlow'un keşfini doğrulamıştır. Deci, çalışmasında Soma bulmaca küpü olarak bilinen bir tür oyuncak seçerek, her durumda 8 kadın ve 8 erkek öğrencinin yer aldığı ve toplamda

96 öğrenci bulunan bir deney tasarlamıştır. 7 parçadan oluşan bu küpler birçok farklı kombinasyonla birleştirilebilmektedir. Seanslar üç farklı bulmaca konfigürasyonu ve bunları meydana getirmek için gereken 7 adet soma parçası, New Yorker, Time ve Playboy dergilerinin olduğu bir odada gerçekleştirilmiştir. Deney boyunca bir grup bulmacaları çözdüğü için ödül alırken diğer grup almamıştır. Ödüllerin içerisinde hem sözel pekiştirme hem de para bulunmaktadır. Birinci gün her iki grup da ödül almayarak aynı deney sürecini yaşamış, ikinci gün bir grup ödül alırken diğeri almamış, üçüncü gün ise ikinci gün ödül verilen grubun ödülü kesilirken üçüncü grubun durumunda yine bir değişiklik yapılmamıştır. İkinci gün ödül alacağı söylenen grup, Deci çalışma için ara verdiklerini söylediklerinde dahi masadaki dergileri karıştırmak ya da başka şeylerle ilgilenmek yerine bulmacayı çözmeye odaklanmış, ancak üçüncü gün ödeme için gereken miktarın elinde olmadığını bildirip ödülü kestiğinde grup bulmacayla daha az ilgilenmiştir. Başından beri herhangi bir ödül almayan grup ise, hiçbir müdahale yapılmamasına rağmen bulmacayla her seansta daha fazla ilgilenmekte ve boş zamanı bu şekilde geçirmektedir. Deci araştırmasında "çocuklarda, personelde, öğrencilerde, vs. içsel motivasyonu geliştirmek ve güçlendirmek isteyen kişilerin maddi ödüller gibi harici kontrol sistemlerine odaklanılmaması gerektiği" sonucuna ulaşmıştır (1972: 115-120).

Ryan ve Deci (2000:68) özbelirleme kuramını, kişilerin kendi kendine motivasyon ve kişilik entegrasyonunun temelini oluşturan doğuştan gelen büyüme eğilimleri ve doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçlarının yanı sıra, bu olumlu süreçleri teşvik eden koşulların araştırılması olarak özetlemektedir. Bu bağlamda özbelirleme teorisi, bir kişiyi harekete geçiren güçleri göz önüne alarak, her birinin öğrenme, performans, kişisel deneyim ve refah için belirleyici sonuçları olan birkaç farklı motivasyon çeşidi tespit etmiştir. Deci ve Ryan motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki temel veçhe üzerinden tartışmaktadır. En basit anlamıyla bir şeyi yapmak istemek 'içsel' motivasyon olarak adlandırılmaktadır, çünkü o kişi için motivasyon, faaliyetin içinde yatmaktadır. Öte yandan, bir şeyin yapılması gerektiğini hissetmek 'dışsal' motivasyona yol açmaktadır, çünkü motivasyon dışarıda yatmaktadır (Werbach ve Hunter, 2012:53). Örneğin piyano çalan birinin saatlerce yoğun bir şekilde yaptığı egzersizleri çekilebilir

kılan şey kişinin o faaliyete yönelik içsel bir ilgi ve istek duyması olabilirken, aynı zamanda ailesinin piyanoyu çalmayı öğrenirse ona çok istediği bir şeyi alacaklarına dair verdiği söz de kişiyi aynı şekilde hatta daha yoğun motive edebilmektedir. Burada ilk davranışta kişi içsel olarak motive olmuşken, ikinci davranışta dışsal maddi bir ödül ile motive edilmiştir. İkinci motivasyon şekliyle daha hızlı ve yoğun başarı elde edilebilmesi ihtimali daha yüksek olmasına rağmen buna süreklilik kazandırmak çok zordur, içsel motivasyon ise davranışı içselleştirdiğinden başarı oranı her zaman daha yüksek olmaktadır.

Deci ve Ryan'ın öne sürdüğü öz belirleme kuramına göre (2000:68), insanların *yeterlilik, özerklik* ve *bağlılık* olmak üzere üç tane doğuştan ihtiyacı bulunmaktadır. Özerkliği "sonuç odaklı çalışma ortamı" olarak bilinen ROWE modeli üzerinden örneklemek mümkündür. Best Buy şirketinde çalıştığı dönemlerde insan kaynakları yöneticisi olarak görev yapan Cali Ressler ve Jody Thompson'ın öncülük ettiği modelde, iş yapıldığı sürece, işin nerede ve ne zaman yapıldığının bir önemi bulunmamaktadır. ROWE, yöneticilerin bir çalışanın işini yerine getirmek için ortaya çıkıp çıkmadığını (işte fiziksel olarak varlık göstermek) ölçmekten vazgeçmeleri ve net iş tanımları, ulaşılabilir hedefler ve daha iyi ölçüm yöntemleri oluşturma üzerine odaklanmaya başlamaları ve ardından işçilerin çalışmaya başlamasına izin verilmesi gerektiği inancına dayanmaktadır (Is the ROWE The Future of Work?, 2013) Ressler ve Thompson bu iş modelini Best Buy şirketine uygulamış, neticede şirket verimlilikte yüzde 35'lik bir artışla beraber bazı bölümlerde personel değişim oranı yüzde 90'lara kadar azalmıştır (Ressler ve Thompson, 2008:4). Best Buy şirketi gibi 3M ve Google şirketleri de yıllar önce aynı stratejiyi uygulamışlardır. 3M firması, çalışanlarını zamanlarının yüzde 15'ini istedikleri projeler üzerinde çalışmaları konusunda teşvik eden bir politika takip etmiş, bunun sonucunda da 3M'in en popüler ürünlerinden biri olan Post- it yaratılmıştır (Gözütok, 2000). Google da tıpkı 3M gibi çalışanlarının işleriyle ilgili yeni fikirler geliştirmesini desteklemek için iş zamanlarının yüzde 20'sini ayırmaları yönünde bir politika gütmüş, Gmail, Google News gibi popüler uygulamalar bu yüzde 20'lik zamanda meydana gelmiştir (Mediratta ve Bick, 2007). Özerklik bu bağlamda bireyin kendi eylemlerinde kontrolü elinde bulundurması

ve kendi istekleri doğrultusunda hareket etmesi olarak özetlenebilmektedir. Yeterlilik ise bireyin çevresini iyi bir biçimde etkileme arzusu (Kowal ve Fortier, 1999: 358) ve becerileriyle kendini yeterli hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Deci ve Ryan, araştırmalara göre yeterlilik hissi, otonomi (özerklik) ona eşlik etmediği sürece içsel motivasyonu artırmayacağı yönünde bulgular edinmişlerdir (Werbach ve Hunter, 2012: 70). İlişkili olma ihtiyacı ise bireyin başkalarıyla ilişki, bağlantı kurma ve paylaşım içerisinde olma arzusuyla ilgilidir. Sudoku gibi basit bir oyun bile özerklik (bulmaca çözüldü ve nasıl çözüldüğü tamamen bana bağlı), yetkinlik (bunu ben çözdüm) ve ilişkililik (arkadaşlarımla bu başarıyı paylaşabilirim) için içsel ihtiyaçları etkinleştirebilmektedir (Werbach ve Hunter, 2012: 59). Çankaya (2009) da özbelirleme teorisinin Türk kültürüne ne düzeyde uygun olduğunu test ettiği araştırmasında Deci ve Ryan'ın tezini doğrulamaktadır.

Oyunlaştırma da belli bir davranışta bulunma ve davranış değişikliği yaratmak için bu üç unsuru kullanmaktadır. Oyunlaştırma tasarımı popüler davranışçılığın getirdiği ödül unsurunu kullanmakta, ancak bu işlemi körü körüne bir ödül – ceza yöntemi olarak kullanmak yerine içsel motivasyona yönelik biçimde uyarlamaktadır. Dışsal motivasyon unsurlarını dengesiz bir şekilde oyunlaştırma tasarımının içine yerleştirmek olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Oyunlaştırma tasarımında davranış değişikliğini uzun vadede kalıcı hale getirmek için hedef grubun içsel olarak motive edilmesine önem verilmesi daha doğru bir strateji olmakta, aksi takdirde yapılan uygulamalar kısa sürede başarısız olmaktadır.

1.4.2.4. Akış Kuramı

Csikszentmihalyi'nin (2017:21) akış kavramı, temelde "insanların bir aktiviteye çok fazla dâhil oldukları için başka hiçbir şeyin öneminin olmadığı bir durumu" ifade etmektedir. İnsanın günlük yaşamında herhangi bir hedefini başarması için göreve yoğunlaşması ve kendini dış unsurlardan yalıtması gerekmektedir. İnsan bilincinde bu niyetlerle çelişen bilgi veya öğeler dikkat dağıtmakta ve o işin yapılmasını güçleştirmektedir. Csikszetmihalyi (2017) zihindeki bu entropi durumuna karşı optimum

deneyimi öne sürmektedir. Optimum deneyim insan hayatındaki en iyi anlara tekabül etmekte ve bu da kişinin bir şeyi başarmak için gönüllü bir çaba göstermesi neticesinde zihni sınırlarına kadar zorladığında oluşmaktadır. Akış anında yüzleşilen sınav kişinin ne sıkılıp görevden vazgeçeceği kadar basit ne de zorlanıp başaramayacağı kadar zor olduğundan sadece çabanın kendisi ödül haline gelmektedir (Pink, 2017: 135). Temel olarak akış kuramı, haz almanın öğelerinin evrensel olduğu öncülüne dayanmaktadır ve haz alma deneyimi söz konusu olduğunda herkes için ortak olan kavramları özetleyen genel bir model sunmaktadır (Sweetser ve Wyeth, 2005:2).

Csikszentmihalyi kendisi ile gerçekleştirilen bir söyleşide akış kuramına dair sorgulamalarını ilk kez resim yaparken neredeyse trans haline girdiğini fark etmesi üzerine gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. Bir aktiviteye, yemeği, uyumayı, tuvalete gitmeyi unutacak ölçüde dahil olmaya psikoloji biliminin nasıl yaklaştığını araştıran Csikszentmihalyi, bu konuda detaylı bilgiye ulaşamayınca kendi araştırmasını başlatmış (2014:4) ve yıllarca süren araştırmalarında öncelikle dışsal bir ödül olmadan yaptıkları işlere büyük ölçüde zaman ve efor harcayan kişilerle (tırmanışçılar, satranç oyuncuları, besteciler gibi), ardından da sıradan insanlarla yaptığı görüşmelere yer vermiştir (Sweetser ve Wyeth, 2005:3). Kowal ve Fortier (1999) de profesyonel yüzücüler üzerinde yaptıkları bir araştırmada akış deneyiminin içsel motivasyonla olumlu bir ilişki içerisinde olduğuna ulaşmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen bulgulara göre akış deneyimi 8 elemente dayanmaktadır (Csikszentmihalyi, 2017:83):

1. Tamamlanabilir bir görev
2. Göreve odaklanabilme yeteneği
3. Odaklanabilme mümkündür çünkü görevin net hedefleri bulunur
4. Odaklanabilme mümkündür çünkü görev anında geri bildirim sağlar
5. Kişinin eylemler üzerinde kontrol hissi sağlayabileceği deneyimler
6. Kişinin kendini günlük hayatın endişe ve hayal kırıklıklarından uzaklaştıran derin ama kolay bir ilgi

7. Kişinin kendisine dair endişeleri kaybolur ve akış deneyimi bittikten sonra öz hissi daha güçlü bir biçimde ortaya çıkar
8. Zamanın nasıl geçtiği hissi kaybolur.

Csikszenmihalyi *Beyond Boredom and Anxiety* (Kaygı ve Sıkıntının Ötesinde) (1975) adlı çalışmasında ise akışın elementlerini daha detaylı olarak açıklamıştır. Bunların ilki eylemin içine karışıp kaybolma ve farkındalık unsurlarıdır. Bu bağlamda akışta olan kişi eylemlerinin farkındadır ancak kendisinin farkında değildir. Csikszentmihalyi böyle bir deneyim içine girebilmek için görevin kişinin yetenekleriyle uyumlu olmasını şart koşmaktadır. Farkındalık ve eyleme dalıp kaybolma, sınırlı uyaran alanına odaklanılması zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu durumda kişi yalnızca eyleme odaklanmakta ve başka hiçbir şey düşünmemektedir. Bir sonraki element ise kişinin kendisine dair kaygılarının/egosunun ortadan kaybolduğuna işaret etmektedir. Bu elbette kişinin kendi fiziksel gerçekliği ile bağlarını koparması anlamına gelmemektedir. Akış anında kaybedilen şey kişinin bedenine yahut işlevlerine dair farkındalığı değil yalnızca uyarıcı ile yanıt arasında müdahale etmeyi öğrendiği bir aracıdır. Optimum deneyim sırasında kontrol kaybedilmiş gibi görünse de hala kişi kendisi ve çevresi üzerinde kontrol hissine sahiptir, bu da bir başka akış unsuruna işaret etmektedir. Kişi eylem üzerinde kontrolü olduğuna dair farkındalık içerisinde değildir ancak kontrolü kaybetme ihtimaline dair de herhangi bir endişe içermez. Kişinin eylemlerine dair aldığı net geribildirimler ve deneyimin yalnızca kendisi için yapılması anlamına gelen ototelik olma hali de diğer akış elementleridir.

Csikszenmihalyi aynı zamanda araştırmalarını dünyanın birçok ülkesinde (Amerika, Kore, Japonya, Tayland, Avusturalya, Avrupa vd.) doğrulamış (Sweetser ve Wyeth, 2005:4) ve neticede akışın kültürlerarası bir yapıda olduğuna kanaat getirmiştir (Csikszenmihalyi, 1975:5).

Akış kuramı deneyimin kendisinden gelen içsel motivasyon ile aktivitenin yoğun ve verimli geçmesini sağladığı için özellikle çalışma hayatında motivasyon sağlama (Kasa ve Hassan, 2015), eğitim ve özellikle online öğrenme (Rodriguez-Ardura vd., 2016;

Pearce vd., 2005; Guo vd., 2016), sosyal medya kullanımı (Pelet vd., 2017) ve satın alma davranışına yönelik alanlarda (Özkara vd.,2017; Chen vd., 2018; Wang ve Hsiao, 2012) sıklıkla araştırılan bir konu olmuştur. Farklı alanlardaki araştırmalar göstermektedir ki akış oluştuğunda aktivite yoğun yaşanmaktadır.

Akış teorisi etkili bir oyun deneyimi için son derece etkili bir yöntemdir. Sweetser ve Wyeth (2005:4) bu bağlamda Csikszentmihalyi'nin akış kuramına dayanarak oyun tasarımı için bir oyun akışı teorisi oluşturmuştur (Bkz: Tablo.1) Teoriye göre oyun akışında 8 temel element (konsantrasyon, mücadele, kontrol, net hedefler, geribildirim, oyuna kapılma, sosyal etkileşim) bulunmaktadır ve bunların her biri akış kuramında belirlenen kategorilerle ilişkilidir.

Tablo.1: Oyun Literatürünün Akış Literatüründeki Karşılıkları

Oyun literatürü	**Akış**
Oyun	Tamamlanabilir bir görev
Konsantrasyon	Göreve odaklanabilme yeteneği
Mücadele, zorluk **Oyuncu yetenekleri**	Algılanan yetenekler zorluklarla eşleşmeli ve her ikisi de belirli bir eşiği aşmalıdır.
Kontrol	Kişinin eylemler üzerinde kontrol hissi sağlayabileceği deneyimler
Net hedefler	Görevin net hedefleri bulunur
Geribildirim	Görev anında geribildirim sağlar
Oyuna kapılma, dalma	Yoğun ancak zahmetsiz müdahale, kendi hakkında kaygılanma ve zaman hissinin kaybolması
Sosyal etkileşim	Uygulanamaz

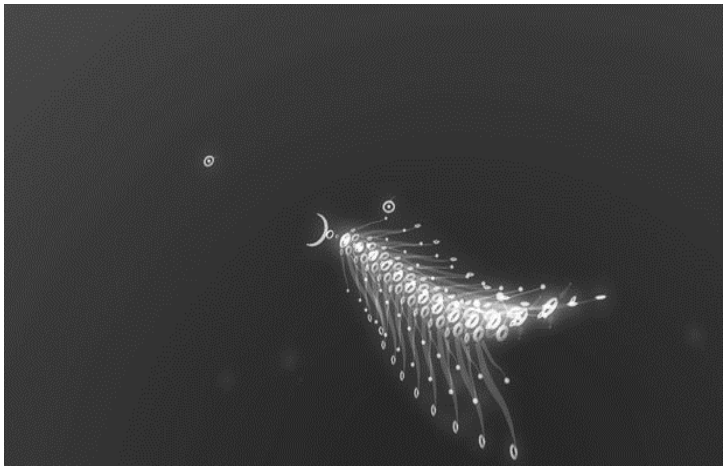
Kaynak: Sweetser ve Wyeth, 2005:4

Chen ise akış deneyimini gerçekleştirmede oyunlarda bulunulması gereken unsurları 3 ana bileşene indirgemiştir. Bunlar (Chen, 2006):

1. Oyun, özü itibariyle ödülü içerir. Oyuncu bu ödülü elde etme amacıyla oyunu oynamaya hazırdır.
2. Oyun, oyuncuyu içine çekecek mücadele/beceri düzeyini dengeli bir biçimde kurmuştur.
3. Oyuncunun kontrolün kendisinde olduğu duygusunun sağlanmasına ihtiyacı vardır.

Chen bu bağlamda akış kuramını oyun tasarımına uygulandığı flOw adlı deneysel bir oyun tasarlamıştır (Bkz. Şekil.4). Oyunda boş bir alanda yüzen ve önüne çıkan yemleri yiyerek büyüme kaydeden bir canlıyı kontrol eden oyuncu, minimum çaba ile akış deneyimini yaşayabilmektedir. 20 seviyeden oluşan oyunda her seviye farklı zorluklar barındırmaktadır. Bir sonraki seviyeye geçmek için ondan bir önceki seviyeyi bitirmeyi şart koşan klasik oyunların aksine flOw oyuncuya kendi oyun sürecini kontrol etme gücü vermiştir. Oyuncu istediği zaman daha zor ya da daha kolay bir seviyeye geçebilmektedir.

Şekil.4: flOw



Kaynak: Chen, 2006.

Oyuncuların flOw'u tarif ederken en sık kullandığı sözcük "bağımlılık yaratıcı" olmuş ve oyun internette dağıtıma başladıktan sonraki 2 hafta sonunda 350 binden fazla indirilmiştir (Chen, 2006).

İnsanlar oyun oynarken faaliyetin kendi kendisinin ödülü olduğu, Csikszentmihalyi'nin deyimiyle "ototelik deneyimler" – Yunanca *auto* (kendi kendine) ve *telos* (hedef veya amaç) – yaşamaktadır (Pink, 2017, s.133). Etkinliğin kendisinden kaynaklanan bu içsel tatmin akış deneyiminin içsel motivasyonla ilişkisine dair sorgulamalara neden olmuştur. Özellikle iş yaşamında akış kavramının büyük bir önemi bulunmaktadır. Kişiler çoğunlukla çalışmanın sıkıcı ve zor olduğunu düşünür ve bunun yerine biraz daha boş zamana sahip olmayı yeğlerler. Csiksentmihalyi (2017: 229- 230) yaptığı bir deneyde insanların iş yaşamında ve boş zamanlarında ne kadar sıklıkta akış deneyimi yaşadıklarını ölçümlemeye çalışmış ve ilginç sonuçlar elde etmiştir. Deney sonuçlarına göre çalışırken insanların akışta kalma oranı yüzde 54'lere kadar çıkarken, boş zamanlarında bu oran yüzde 18'de kalmıştır. Özetle insanların zorluklarla başa çıkmak için mutlaka dışsal bir motivasyon aracına ihtiyaç duyduğuna dair karamsar bakış açısının, Csikszentmihalyi'nin bu araştırmasıyla geçersiz kılındığını söylemek mümkündür.

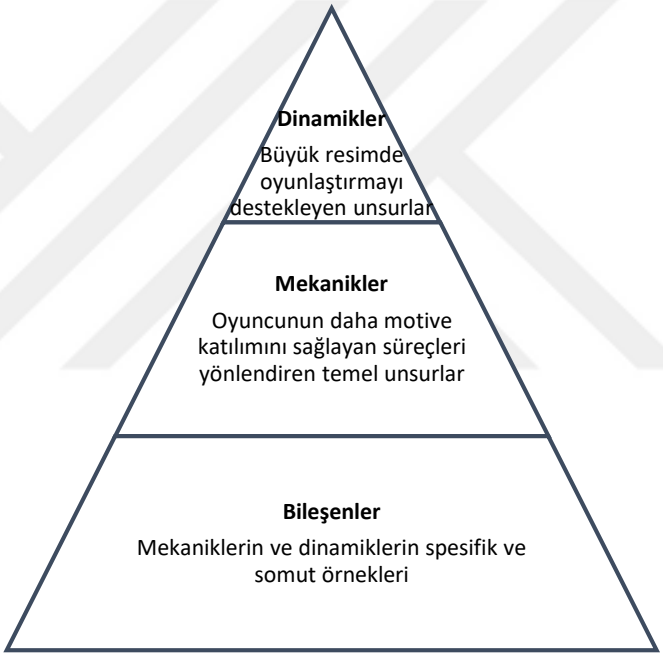
Akış kuramının oyun ve oyunlaştırma tasarımlarında dikkate alınması bu noktada çok önemlidir. Böylelikle optimum deneyim oyun aracılığıyla yaratılmakta ve insanların özellikle iş yaşamlarında yaptıkları aktiviteler söz konusu olduğundan daha yüksek doyum ve verim almaları kolaylaşmaktadır.

1.4.3. Oyunlaştırma Elementleri

Oyunlaştırma sistemi ön planda basit bir tasarım izlenimi verse de arka planda işleyen birçok karmaşık mekanik ve dinamik unsur mevcuttur. Werbach bu bağlamda "oyunlaştırma takım çantası" denilebilecek "Dinamikler, Mekanikler ve Bileşenler"'den oluşan bir model önermektedir (Bkz. Şekil 11). Werbach'ın tasarladığı model soyutluk oranının yukarı doğru arttığı bir piramit olarak düşünüldüğünde piramidin en alt kısmında

bileşenler, yani kullanıcının direkt olarak temas halinde bulunduğu oyunlaştırma öğeleri bulunmaktadır. Piramidin ikinci katında ise oyuncuyu deneyime katılması için teşvik edecek birtakım unsurlar olan mekanikler bulunmaktadır. Piramidin en üst kısmını ise oyunlaştırma tasarımında kullanıcının somut olarak göremediği, ancak büyük resimde oyunlaştırmayı destekleyen ana kirişler oluşturmaktadır (Werbach ve Hunter,2012: 82).

Şekil.5: Oyunlaştırma Takım Çantası



Kaynak: Werbach ve Hunter, 2012: 82.

Bileşenler oyuncular tarafından gözle görülebilen somut unsurlarken, dinamikler bu unsurlarla etkileşime geçilen süre boyunca oyunun bağlamıyla ilgili hissedilebilir unsurlara işaret etmekte, mekanikler ise bizzat yaşanmaktadır (Yılmaz, 2016: 110).

1.4.3.1. Dinamikler

Dinamikler soyutluk sıralamasına göre en yukarıda olanlar elementlerdir. Werbach ve Hunter (2012: 78) en önemli dinamikleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- *Sınırlılıklar* (sınırlamalar ya da bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçme durumları)
- *Duygular* (merak, rekabetçilik, hayal kırıklığı, mutluluk ve benzerleri)
- *Hikâyeleştirme* (tutarlı, devam eden bir hikâye kurgusu)
- *İlerleme* (oyuncunun büyüme ve gelişmesi)
- *İlişkiler* (dostluk, yardımseverlik, itibar ve benzerleri gibi sosyal etkileşimler yaratan duygular)

Bir oyunlaştırma tasarımında dinamikleri oluşturan unsurlar oyunsu deneyim boyunca hissedilen temel yapısal özelliklerden oluşmaktadır. Örneğin sınırlılık unsuru oyuncuyu seçim yapmaya iten sistemin temel bir bileşeni olarak oyunlaştırma tasarımının temel dinamiklerinden biridir. Oyuncu bireysel serüveni boyunca kazanma, kaybetme gibi durumlarına bağlı ve oyun deneyimine göre çeşitli duygular hissetmektedir. Oyunun bağlamını veren hikâyeleştirme unsuru oyun içerisinde tutarlı bir hikaye kurgusuna işaret etmekte, bu bağlamda güçlü bir hikaye kurgusuna sahip tasarımlar oyuncunun oyun deneyiminden kopmasını engellemektedir. İlerleme oyuncunun yolculuğu boyunca uzmanlık seviyesindeki ilerlemeye işaret ederken, ilişki unsuru ise özellikle çok oyunculu oyunlarda bireylerin topluluk dinamikleri doğrultusunda yaşadığı dostluk, dayanışma gibi duygulara karşılık gelmektedir. Buna göre oyunlaştırma tasarımının oyuncuya tam anlamıyla bir oyun deneyimi yaşatabilmesinde bu yapısal unsurların doğru kurgulanmasının son derece önemli olduğunu söylemek mümkündür.

1.4.3.2. Mekanikler

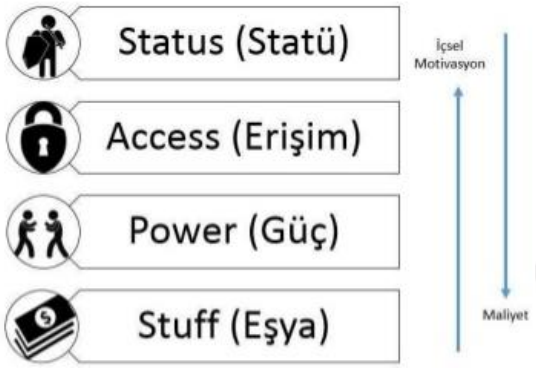
Mekanikler, oyunu ileriye götüren ve oyuncu katılımını sağlayan temel işlemlerdir. Mekanikler oyunlaştırma deneyimi başlamadan önce de bilinen ve oyuncudan oyuncuya değişmeden sabit olarak bulunan unsurlardır (Robson vd., 2015: 414). Bunlar oyunun temel kurallarını oluşturmaktadır. Örneğin bir satranç oyununda hangi taşın hangi hamlede bulunabileceği, kazanma ya da kaybetme durumlarının nasıl oluşacağı gibi kuralları mekanikler belirlemektedir. 10 tane önemli oyun mekaniği bulunmaktadır (Werbach ve Hunter,2012: 79):

- *Meydan okumalar*: Çözmek için çaba sarf edilmesi gereken bulmaca ya da diğer görevler
- *Şans*: İçinde sürpriz unsurunu da barındıran rastlantısallık hissi
- *Rekabet:* Bir kişi ya da grup kazanırken diğerlerinin kaybetmesi durumu
- *Takım olma*: Özellikle çok oyunculu oyunlarda görülebilen bir başarıya ulaşmak için takım haline çalışmak gerektiği kuralı
- *Geribildirim*: Oyuncuların nasıl oynadıklarına dair sistem tarafından aldıkları bilgiler
- *Kaynak toplama*: Oyuncunun kazanma ve görevleri başarma durumuna giden yolda işini kolaylaştıracak eşya ve becerileri elde etmesine yardımcı olan unsurlar
- *Ödüller:* Bir başarı karşılığında verilen kazanımlar.

Ödül kullanımı oyunlaştırma tasarımında da önemli bir yer tutmaktadır ve örnekler göstermektedir ki oyunlaştırma tasarımında ödüllerin doğru kullanımı sistemin doğru çalışması için hayati bir önem arz etmektedir. Bu bağlamda oyunlaştırma tasarımında kullanıcılara verilen ödüllerin süreç ilerledikçe dışsal motivasyondan içsel motivasyona dönüşümü destekler nitelikle olması gerekmektedir.

Gabe Zichermann'ın başarılı bir oyunlaştırma için tasarladığı 4 adımdan oluşan ödül matrisi literatürde de büyük ölçüde kabul görmüştür (Yılmaz, 2016: 29). Status (statü) – Access (erişim) – Power (güç) – Stuff (eşya) baş harflerinden oluşan bu ödül çeşitleri en baştakinden sonuncuya doğru anlam – maddiyat – dışsallık gibi konularda azalma sırasına göre dizilmektedir (Zichermann ve Linder, 2013: 18).

Şekil. 6: SAPS Ödüllendirme Teoremi



Kaynak: Yılmaz, 2017: 30

Bu bağlamda SAPS ödüllendirme teoremine uygun olarak hazırlanmış ve kullanıcılar tarafından içselleştirilebilecek ödüllerin ağırlıklı olarak kullanıldığı bir oyunlaştırma tasarımının başarılı bir oyunlaştırma deneyimi sunabileceğini öngörmek mümkün olmaktadır.

Diğer oyun mekanikleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- *Alışveriş*: Oyuncular arası aracılar yoluyla ya da doğrudan sanal paralar ya da takas yoluyla yapılan ticari faaliyetler
- *Sıra*: Oyuncuların oyuna belli bir sırayla katılabilmesi durumu
- *Kazanma durumu*: Bir oyuncuyu ya da grubu kazanan yapan durumlar.

Oyun deneyimi boyunca kullanıcıların etkileşime geçtiği unsurların arkasında mekanikler bulunduğundan, dinamiklere ulaşmanın yolunun mekaniklerden geçtiği söylenebilmektedir (Yılmaz, 2016: 114). Oyunlaştırma tasarımındaki bileşenleri çalıştıran, motive eden ve ilerleten sistemi mekanikler oluşturmakta, böylece oyuncu deneyimi bileşenlerden dinamiklere soyutluk oranında düzenli bir artış hissedilerek yaşanmaktadır.

1.4.3.3. Bileşenler

"Bileşenler son kullanıcının gördüğü, oyunlaştırılan sürece entegre olmuş, oyuncuyla direkt etkileşime geçen, arkasında birçok programsal mekanik, dinamik bulunduran önyüzdeki tasarımsal objelerdir" (Yılmaz, 2016: 119). Werbach ve Hunter (2012: 71) yaptıkları araştırmalarda oyunlaştırma tasarımının yüzlerce farklı yolunu keşfetmişler, temelde ise puan (point) , rozet (badge) ve liderlik tablosu (leader board) olmak üzere 3 ana bileşene ulaşmışlardır. PBL olarak kısaltılan bu üç temel bileşen doğru kullanıldığında oyunlaştırma tasarımının en kullanışlı öğelerini oluşturmaktadır.

- *Puanlar:* Puanlar en basit ve en sık kullanılan oyun bileşenleri olarak bilinmektedir (Yılmaz, 2016: 122). Puanları toplama yoluyla kullanıcılar oyun içerisinde harekete geçmeye cesaretlendirilmektedir (Werbach ve Hunter 2012: 72). Oyunlaştırılmış bir aktivitede topladıkları puanlar yoluyla oyuncular deneyim seviyelerini yükseltmekte, oyun için gerekli yetenek seviyelerini ve diğer oyuncular arasındaki itibarlarını artırmakta ya da kimi oyunlarda bunları paraya yahut para yerine geçebilecek şeyler için kullanabilmektedirler (Zichermann ve Cunningham, 2011: 38). Puanlar günlük hayatlarımızda farkında olmadan biriktirdiğimiz şeylerdir. Örneğin dünyanın birçok yerinde eğitim sistemi puan toplama ve bunlar neticesinde bir üst seviyeye / sınıfa atlama şeklinde işlemektedir.
- *Rozetler:* Rozetler oyunlaştırma sürecinde kullanıcının edindiği başarıların görsel bir temsili olarak çalışmaktadır. Araştırmacı Judd Antin ve Elizabeth Churchill'e göre (2011: 2-3) iyi tasarlanmış bir rozet sisteminin 5 motivasyonel özelliği bulunmaktadır:
    1. Motivasyon üzerinde olumlu etkiler gösteren rozetler, kullanıcıların daha çok çabalamalarını sağlayacak bir hedef işlevi görebilir.
    2. Rozetler, sistemin içinde neyin mümkün olduğunu konusunda ve sistemin ne yapması gerektiği hakkında yol gösteren bir tür kısaltma sağlar.

3. Rozetler, kullanıcının itibarını gösteren bir tür görsel işaretçidir ve kullanıcılar genellikle başkalarına ne yapabileceklerini göstermek için rozet edinirler.
4. Rozetler, oyunlaştırma sisteminin başından sonuna kadar kullanıcının kişisel yolculuğunun sanal statü sembolleri ve olumlamaları olarak işlev görürler
5. Rozetler, kabile – grup işaretleyicileri olarak işlev görürler.

Bir oyunlaştırma tasarımı içerisinde rozet kullanımına dair en yaygın örneklerden biri yer bildirim uygulaması olan Foursquare'de açık bir şekilde görülmektedir. Neredeyse tamamen rozet sistemi üzerine kurulu olan bu tasarımda kullanıcılar gittikleri mekanlarda mobil uygulamaları yoluyla yer bildirimi (check in) yapmakta, gidilen yerler türlerine göre (kafe, sinema, spor salonu) kategorize edilerek kullanıcılar bunlara uygun rozetlerle ödüllendirilmektedirler.

Tablo.2: Foursquare Rozetleri

 Pizzaiolo	This badge is reserved only for the true pizza connoisseur: slices from 20 different pizza places. Well done!	20 farklı pizza restoranında *(Pizza Shop kategorisinde mekan)* check-in yaparak.
 Babysitter	Forget those "Bender" and "Crunked" badges – you've conquered the playground circuit! (10 checkins!)	10 kez oyun parkında *(Playground kategorisinde mekan)* check-in yaparak.
 Swarm	50+ people are also checked-in here – it's a foursquare flashmob!	50 ve üstü kullanıcı ile aynı anda aynı mekana check-in yaparak.

Kaynak: foursquareturkiye.com, 2017

Oyunlaştırma tasarımının kullanıldığı her alanda rozetleri de görmek mümkündür. Örneğin sınıf içi oyunlaştırma çözümleri sunan Classbadges adlı site her ders ve davranışa göre bir rozet tasarlayabilmeyi mümkün kılmaktadır (Yılmaz, 2016: 127).

Tıpkı puanlar gibi rozetlere de oyun / oyunlaştırma tasarımı dışında, hayatın bizzat içinde de rastlamak mümkündür. Örneğin seçkin bir üniversiteden alınan bir diploma kişi için başarılarını simgeleyen bir rozet işlevi görmektedir.

- *Liderlik tablosu:* Bir liderlik tablosu, puan veya rozetlerin yapamayacağı şekilde ilerleme bağlamı vermektedir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki liderlik tabloları ne kadar güçlü bir motivasyon aracı olsa da tek başına sunulduğu bir iş ortamında demotive edici olabilmektedir (Werbach ve Hunter, 2012:76). Bu sebeple oyunlaştırma kurgularında bu üç temel oyun bileşeni belli bir bağlam içerisinde dengeli bir şekilde tasarlanmalıdır.

Puan, rozet ve liderlik tablosundan temel bileşenlerin yanında oyun deneyimini daha etkili hale getirebilecek diğer bileşenler ise aşağıdaki gibidir (Werbach ve Hunter, 2012:80):

- *Ödüller:* Oyun ve oyunlaştırma tasarımında oldukça yaygın olarak rastlanılan ödül kullanımı, oyunun tasarımına göre hem mekanik hem de bileşen sınıflandırmasına dahil olabilmektedir. Ödül kullanımı oyun tasarımının başarısını büyük ölçüde etkilediğinden Zichermann'ın içsel motivasyon odaklı SAPS ödüllendirme teoremi iyi bir oyunlaştırma deneyimi sunulmasına yardımcı olan bir sistem olarak oyun tasarımcıları tarafından önerilmektedir.
- *Başarılar:* Oyuncunun oyun boyunca edindiği kazanımlar
- *Avatar:* Oyuncu karakterinin görsel temsili
- *Dövüşme:* Bir sonraki seviyeye geçmeden önceki büyük mücadele, dövüş
- *Koleksiyonlar:* Kazanılan çeşitli eşya ya da rozetler
- *Klasik dövüş:* Klasik kısa süreli mücadeleler
- *İçerik açma:* Yalnızca ilgili görev başarıldığı zaman ileri seviyedeki içeriğe ulaşma durumu
- *Hediye verme:* Diğer kullanıcılarla kaynakları paylaşma
- *Görevler:* Ödül ve hedeflerle ön tanımlamış zorlu işler
- *Sosyal grafikler:* Oyuncunun oyun içerisindeki sosyal ağının temsili

- *Takımlar:* Ortak bir hedef için bir araya gelmiş oyuncu grupları
- *Sanal birikimler – paralar:* Gerçek para değerinde algılanan sanal birikimler

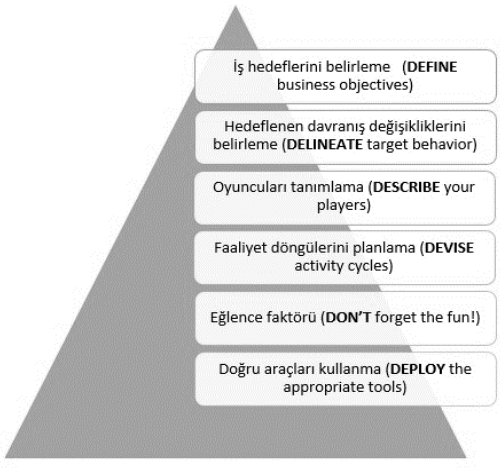
1.4.4. Oyunlaştırma Modelleri

Oyunlaştırmanın en etkili nasıl uygulanabileceğine dair alan yazında farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar arasında en dikkat çekenleri Werbach ve Hunter'ın D6 modeli ve Yu- Kai Chou'nun geliştirdiği ve oyunlaştırma sektöründe bilinen en meşhur ve en derin çatıya sahip olan (Yılmaz, 2016: 216) Octalysis modelleridir.

1.4.4.1. D6 Modeli

Oyunlaştırma tasarımının ardında büyük bir sistem yer almaktadır. Bu sistem içerisinde her adımın detaylı bir şekilde planlanması ve temelde hedeflerin net bir şekilde ifade edilebiliyor olması önem arz etmektedir. Werbach ve Hunter'a göre (2012:86) etkili bir oyunlaştırma tasarımı için 6 temel parametrenin belirlenmesiyle işe başlanmalıdır. İkili bu parametreler üzerinden yola çıkarak tasarladıkları oyunlaştırma modeline D6 Oyunlaştırma Tasarımı Modeli adını vermektedir. Bu modele göre 6 temel parametre şu şekilde sıralanmaktadır:

Şekil. 7: Werbach ve Hunter'ın 6D Modeli



Kaynak: Werbach ve Hunter, 2012

1. **İş hedeflerini belirleme:** İş hedefleri oyunlaştırma sistemi içerisindeki spesifik performans hedefleriyle ilgilidir. Örneğin müşteri bağlılığını artırma, marka sadakati inşa etme ya da çalışan verimliliğini artırma gibi hedefler konulabilir (Werbach ve Hunter, 2012:86). Genelde bu tür hedeflere SMART yani zeki hedefler denmektedir. SMART kelimesinin baş harfleri hedeflerin nasıl olması gerektiğini işaret etmektedir (Yılmaz, 2016: 86):
    - Specific (Kesin, net, açık ve spesifik)
    - Measurable (Ölçülebilir ve standart kabul edilmiş ölçü birimleriyle ifade edilebilen)
    - Attainable (Görülebilir ve erişilebilir)
    - Realistic (Gerçekçi ve kurum kaynaklarına uygun)
    - Time-bound (Süreli, belli bir zaman aralığında başlayan ve biten şekilde)
2. **Hedeflenen davranış değişikliklerini belirleme:** Hedef davranışlar spesifik ve somut olmalıdır. Örneğin, web sitesindeki bir ürüne yorum yapmak, 30 dk. egzersiz yapmak, üyelik için başvuru formu doldurmak vb. Arzu edilen tüm davranışları listeledikten sonra, davranışları ölçülebilir sonuçlara çevirebilmek için gereken metrikler tasarlanmaktadır. Oyunlaştırma yazılım algoritmalarıyla çalıştığından perde arkasında yapılan faaliyetleri numaralara çevrilerek geri bildirim yaratma süreci gerçekleşmektedir. Burada davranış değişikliklerini ölçümleyecek en kullanışlı araçlar puanlardır. Herhangi bir ilerlemeyi niceliksel olarak ölçümleyebilen puanlama sistemi vasıtasıyla hedeflenen davranış değişikliklerini takip edebilmek mümkündür (Werbach ve Hunter, 2012: 90).
3. **Oyuncuları tanımlama:** Yılmaz (2016:87), oyunlaştırma tasarımında en sık yapılan hatalardan birinin tüm oyuncuların aynı özelliğe sahip olduğunu varsayarak tek bir oyuncu tipine göre yapılmış tasarımın diğer kullanıcılarda işe yaramasını beklemek olduğunu söylemektedir. En sık yapılan hata, oyunlaştırma tekniklerinin tüm kitleye uygun olduğunun düşünülmesidir. Werbach ve Hunter (2012:93), tasarım sürecini daha iyi yönlendirmek için segmentasyonu daha da detaylandırmanın bir yolu olarak oyuncu modellemesini önermektedir.

Oyuncuların belirgin karakter özelliklerine göre sınıflandırılmasına yarayan oyuncu modellemeleri hedef kitlenin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Oyuncu tiplerini belirlemek için kullanılan modellerden en bilineni 1980'lerin sonlarında oyun tasarımcı Richard Bartle'ın ortaya sürdüğü (1996) Bartle Oyuncu Modeli'dir. Bartle geliştirdiği modelde oyuncu tiplerini *başaranlar, kaşifler, sosyalleşenler* ve *katiller* olarak 4'e ayırmıştır. Başaranlar rozet kazanma ya da seviyelerini yükseltmeyi hedeflerken, kâşifler yeni içerikler keşfetmek isterler. Sosyalleşenler yeni arkadaşlar edinme, katiller ise diğer oyuncuları yenilgiye uğratma ve isteklerini başkalarına dayatma yollarını seçmektedirler (Werbach ve Hunter, 2012: 92). Oyuncu türleri dağılımının aşağı yukarı yüzde 80'ini sosyalleşenler, yüzde 50'sini kâşifler, yüzde 40'ını başaranlar ve yüzde 20'sini katiller oluşturmaktadır (Zichermann ve Cunningham, 2011:23).

Marzewski (2016) ise Bartle'ın oyuncu tiplerine ek olarak *yardımsever, oyuncu* ve *düzen bozan* tiplerini ekleyerek oyuncu tiplerinin daha da detaylandırıldığı bir başka oyuncu tipi haritası çıkarmıştır.

4. **Faaliyet döngülerini belirleme:** Oyunların her zaman bir başlangıç ve sonu bulunmaktadır. Kullanıcıyı sistemde tutmak için her son bir başka döngünün başlangıcına giden yolu işaret etmelidir. Faaliyet döngülerini planlamaya en elverişli sistemler sosyal medya uygulamalarıdır. Kullanıcı eylemleri, örneğin Facebook'a bir fotoğraf yüklendiği zaman fotoğrafta bulunan diğer kullanıcılara bildirim gitmesi gibi diğer kullanıcı eylemlerine neden olan başka bir etkinliği doğurabilmektedir (Werbach ve Hunter, 2012: 94). Bu şekilde kullanıcının hedeflediği fotoğraf paylaşma eylemi sonra erdiğinde bile fotoğraf içerisindeki bir diğer kullanıcının sisteme dâhil olmasıyla yeni bir faaliyet döngüsü başlayacaktır. Bağlılık döngüleri ve ilerleme basamakları olmak üzere iki tür faaliyet döngüsü bulunmaktadır. Motivasyon, eylem ve geribildirim olmak üzere üç adımdan oluşan bağlılık döngüsü oyuncunun ne yaptığı, neden yaptığı ve sistemin buna ne şekilde yanıt verdiğiyle alakalı genel tablonun mikro düzlemdeki tasviridir. Bağlılık

döngüsü oyunlaştırma sisteminin en temel işlemlerinden biri olmakla beraber döngünün daha ileriki adımlarda başlangıçtakinden farklı bir deneyim sunmadığı noktada devreye ilerleme basamakları girmektedir. İlerleme basamakları, oyun oynarken oyuncu deneyiminde meydana gelen değişikliği yansıtmaktadır. Bu durum genellikle artan bir zorluk seviyesi anlamına gelmektedir. Örneğin World of Warcraft oyununda seviye 1'den seviye 2'ye geçmek çok kolay iken seviye 98'den 99'a geçmek daha zorlu ve uzun bir süreçtir (Werbach ve Hunter, 2012: 94-96). Bağlılık döngüleri ve ilerleme basamakları oyunlaştırma tasarımının olmazsa olmazı konumunda bulunmaktadır. Oyuncu bağlılık döngüsü içerisinde oyunun kendisi ve amaçlarına dair bir farkındalık kazanırken ilerleme basamakları oyuncunun kendi yolculuğuna dair bir kavrayış sunmaktadır.

5. **Eğlence faktörü:** Oyunlaştırma tasarımı üzerine çalışan tasarımcıların kendilerine şu soruları sormaları gerekmektedir: Oyuncular sisteme gönüllü olarak mı katılmaktadır? Sunulan dışsal bir ödül olmazsa, oyuncular yine de oynamaya devam edebilecekler mi? Bu soruların cevabı hayır ise, oyun tasarımını daha eğlenceli hale getirebilecek unsurların düşünülmesi gerekmektedir. Eğlencenin birçok boyutu bulunmaktadır. Oyunların duygusal yönleri konusunda uzman bir oyun tasarımcısı ve danışmanı olan Nicole Lazzaro (2004), bir grup oyuncu üzerinde çalışırken 4 farklı eğlence çeşidi keşfetmiştir:

"Sert eğlence" (hard fun), bir meydan okuma ya da bulmaca gibi şeylerdir. Bunlar oyuncuya bir şeyin üstesinden gelme hissi verdiği için eğlencelidir. "Kolay eğlence" (easy fun) ise sıradan eğlencedir. Kendini fazla zorlamadan deşarj olmaya yarar. Lazzaro'nun üçüncü kategorisi ise "değişen durumlar" adını almaktadır. Werbach ve Hunter'ın deneysel eğlence olarak da adlandırdıkları bu kategoride yeni karakterler tanıma ve yeni deneyimler yaşamanın verdiği eğlence hissi yer almaktadır. Dördüncü kategoride ise sosyal eğlence bulunmaktadır. Buradaki eğlence diğer oyuncularla olan etkileşime ve rekabete dayalıdır.

6. **Doğru araçları kullanma:** Diğer aşamalar tamamlandıktan sonra oyunlaştırma projesi için gereken doğru araçların doğru biçimde uygulanacağına dair karar verme ve icra etme aşaması başlamaktadır. Hunter ve Werbach, tüm bu sürecin tek kişi tarafından yapılmasından çok belirlenen alanlarda uzmanlık kazanmış kişiler tarafından ekip çalışmasıyla yapılmasını önermektedir. Örneğin dünyanın en iyi oyun tasarımcıları, kurumun arzulanan iş hedeflerini anlayamamışsa yararsız bir çalışma ortaya çıkmaktadır. Werbach ve Hunter (2012: 103) oyunlaştırma tasarımının doğru bir şekilde uygulanabilmesi için;
    - Oyunlaştırma sürecinde projenin iş hedeflerinin anlayan insanların olması
    - Kurumun hedef kitlesinin anlaşılması ve istenilen davranışa yönlendirmek için gerekli temel psikoloji bilgisine sahip olunması
    - Yeterli teknik bilgiye sahip bir oyun tasarımcısının bulunması
    - Oyunlaştırma sisteminin sağladığı verileri anlamlandırabilecek analiz uzmanlarının bulunması
    - Projenin uygulanabilirliğini sağlayacak teknoloji uzmanlarının bulunmasını önermektedir.

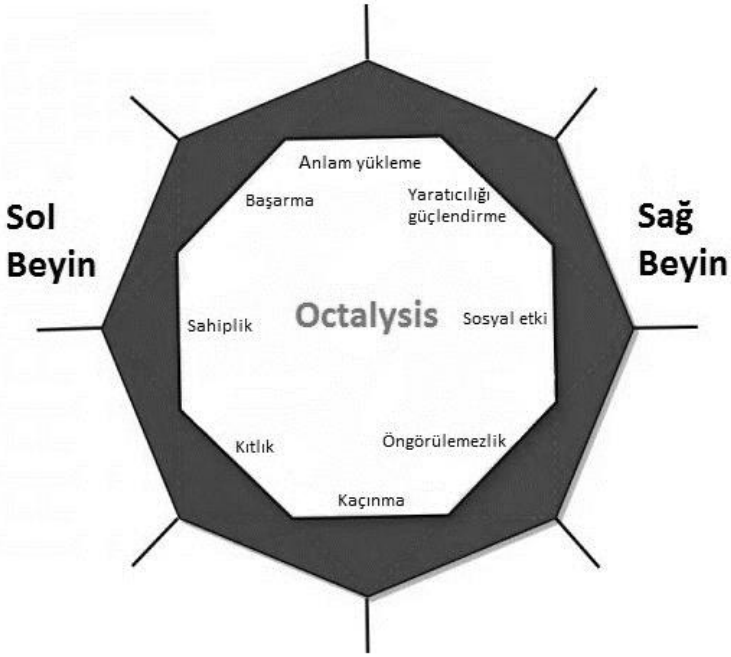
Werbach ve Hunter'ın D6 modeli oyunlaştırma tasarımının temel adımlarını stratejik bir plan dâhilinde tasarlaması ve kurumların dahili ve harici iş hedeflerine entegre edilebilmesi sebepleriyle birçok oyunlaştırma tasarımcısı tarafından tercih edilmektedir. Cho'nun Octalysis Modeli ise D6 Modeli'nde verilen adımlarla aynı doğrultuda olmakla beraber daha kapsamlı ve kompleks bir tasarıma karşılık gelmektedir.

1.4.4.2. Octalysis Modeli

Oyunlaştırma ve davranışsal dizayn üzerine çalışmalar yapan Yu Kai Chou'ya göre oyunlaştırma insan motivasyonunu merkeze alan bir tasarım sürecidir ve işlev odaklı tasarımın tam karşısında bulunmaktadır. Birçok sistem işin bir an önce yapılmasını merkeze koymakta ve çalışanların sadece yapmaları gerektiği için o işi yapacaklarını varsaymaktadır. Bununla birlikte insan odaklı tasarım, bir sistemdeki insanların duyguları, güvensizlikleri ve belirli şeyler yapmak isteyip istemediklerine dair nedenleri olduğunu

ve dolayısıyla bunun için duygularını, motivasyonlarını ve bağlılıklarını optimize ettiklerini dikkate almaktadır. Chou bu bağlamda oyunlaştırmayı insan odaklı bir tasarım olarak ele almakta ve oyunlaştırmada 8 temel itki olduğunu söylemektedir. Chou bu temel öğelerin insanın sağ ve sol beyin işlevlerine göre farklı konumlarda yer aldığını belirtmekte ve bu temel öğeleri tasarladığı sekizgen şemaya yerleştirmektedir (yukaichou.com, t.y.).

Şekil. 8: Octalysis Modeli



Kaynak: yukaichou.com, 2017

Chou'ya göre anlam yükleme oyuncunun kendinden büyük bir şey yaptığına ya da bunun için seçildiğine inanması, göreve bir anlam yüklemesi anlamına gelmektedir. Wikipedia gibi açık kaynak projelerinde kişiler yaptıkları işe anlam yükleyerek kendini adamışlık hissi yaşamaktadır. Böylece karşılığında maddi bir ödül almasalar da oyuncuların yaşadıkları içsel tatmin yapılan işe yoğunlaşmaya katkı sağlamaktadır. Başarma ise görevin tamamlanması ile ilgilidir. Mücadele olmadığı sürece herhangi bir ödül ya da rozetin anlamı olmayacağından başarma kavramı ile mücadele arasında önemli

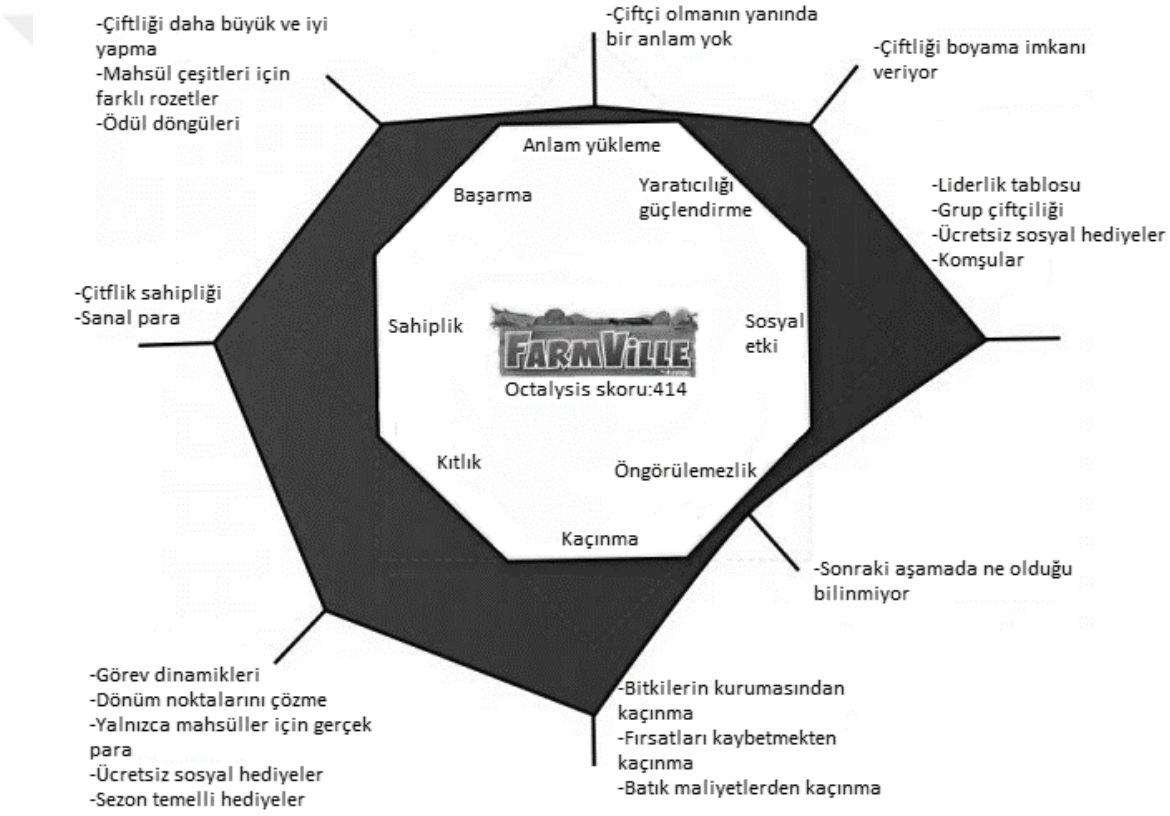
bir bağlılık bulunmaktadır. İnsanlar bir aktivite içerisinde yalnızca yaratıcılıklarını açığa çıkarma ihtiyacı duymazlar, aynı zamanda yaratıcılıklarının sonuçlarını da görmek isterler. Bu bağlamda özellikle geribildirimler oyuncunun yaratıcılığını güçlendirmek, görevin tamamlanmasında kişiye yaratıcılığı yoluyla seçebileceği farklı yollar sunabilmek oldukça önemlidir. Sahiplik ise kişinin aktivite içerisindeki yerine verdiği önem ile doğru orantılıdır. Kişi kendini ne kadar o şeye ait hissederse aktivite ile özdeşleşmesi kolaylaşmaktadır. Örneğin oyun içerisinde aitlik itkisi yüksek olan bir oyuncu kişisel avatarını düzenlemeye daha çok vakit ayıracaktır. Sosyal etki oyun tasarımında kişinin başarıları ve yaptıkları ile ilgili sosyal çevresiyle etkileşime girme isteğine işaret etmektedir. Oyuncunun diğer oyuncularla arasındaki ilişkililik durumu kullanıcının oynamaya devam etmesi için büyük bir önem taşımaktadır. Kıtlık itkisi ise insanın bir şeyi ona sahip olmadığı için istemesi olarak tanımlanabilecek basit insani bir güdü ile ilgilidir. Oyuncu sahip olmadığı hazinelerin peşinden koşmakta, ihtiyacı olmaksızın kilitli olan kapılar merak uyandırmakta ve bu kıtlık durumu onu davranışa yönlendirmektedir. Öngörülemezlik de oyunun önemli unsurlarından biridir. Kişi bir sonraki adımda ne olacağını bilirse oyun içerisinde merak unsuru olmayacak ve bir sonraki adımı atmak anlamsız hale gelecektir. Son olarak kaçınma ise oyun içerisindeki olumsuz herhangi bir senaryodan kaçınma haline işaret etmektedir.

Chou bu unsurları insanın sağ ve sol beyin işlevlerine göre gruplandırmıştır. Sekizgenin sağ beyinle ilgili olan kısmı içsel motivasyonla ilgiliyken, sol beyinle olan kısım dışsal motivasyonla ilintilidir. Chou tasarladığı sekizgen şemanın alt kısmında kalan negatif motivasyonla ilgili olan bölüme *siyah şapka* yani "oyunlaştırmanın karanlık tarafı" (Şahin ve Samur, 2017: 7), üst kısımdaki pozitif motivasyonla ilgili olan bölüme ise *beyaz şapka* demiştir. Oyunlaştırma tasarımı şemadaki her iki bölümü de orantılı bir şekilde kullandığında başarıya ulaşabilmektedir (Yılmaz, 2018).

Chou bir oyunlaştırma tasarımının niteliğini ölçmek için tasarladığı sekizgen şemaya kişisel yargı, elde edilmiş veriler ve deneyim akışına dayalı bir puanlama sistemi önermiş ve elde edilecek nihai puana da Octalysis skoru adını vermiştir. Chou'ya göre bu

puanlama çok kullanışlı olmasa da oyunlaştırma tasarımının temel eksi ve artılarına yönelik detaylı bir izlenim verdiği için faydalı olmaktadır. Aşağıdaki örnekte Farmville oyununun Octalysis puanlaması yapılmıştır:

Şekil. 9: Farmville Octalysis Şeması



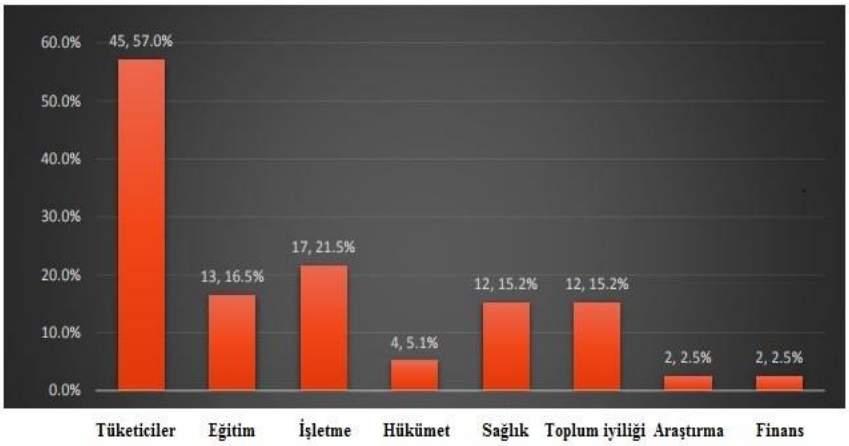
Kaynak: yukaichou.com, 2017

Chou tasarladığı oyunlaştırma tasarım modeli ile ürünlere yalnızca oyun mekanikleri ekleyerek zengin bir oyunlaştırma tasarımı yapılamayacağını, bu sürecin çok sayıda analiz, düşünme, test etme ve ayarlama işlemlerini gerektirdiğini vurgulamaktadır.

1.4.5. Oyunlaştırmanın Kullanım Alanları

Günümüzde oyunlaştırma iş (müşteri ve çalışan bağlılığını artırma), sağlık (bireyleri motive ederek daha sağlıklı tercihler yapmalarını sağlama) ve eğitim (öğrencilerde öğrenme faaliyetini daha zevkli ve kalıcı hale getirme ve motivasyonu artırma) konuları başta olmak üzere birçok alanda kullanılmaktadır. Kurumlara uygulanan oyunlaştırma, iş süreçlerini anlamak ve optimize etmek için yeni bir yol sunan gelişmiş ve esnek bir iş süreci yönetimi biçimi olarak da kabul edilmektedir (Woods, 2012). Oyun deneyim tasarım ve yönetimi hakkındaki yeni bilgilerin ortaya çıkması, sosyal medya ve teknolojinin gelişimiyle birlikte daha bağlayıcı deneyimler sağlamaya olan ilginin yükselmesi gibi gelişmeler, kurumlara iç ve dış paydaşlarla daha güçlü bir etkileşim kurma olanakları açısından zengin bir manzara sunmaktadır (Robson vd., 2015:412-413). 2014 yılında yapılan bir çalışmaya göre farklı endüstrilerin oyunlaştırma kullanımı şekilde gösterilmektedir (Roy, 2014):

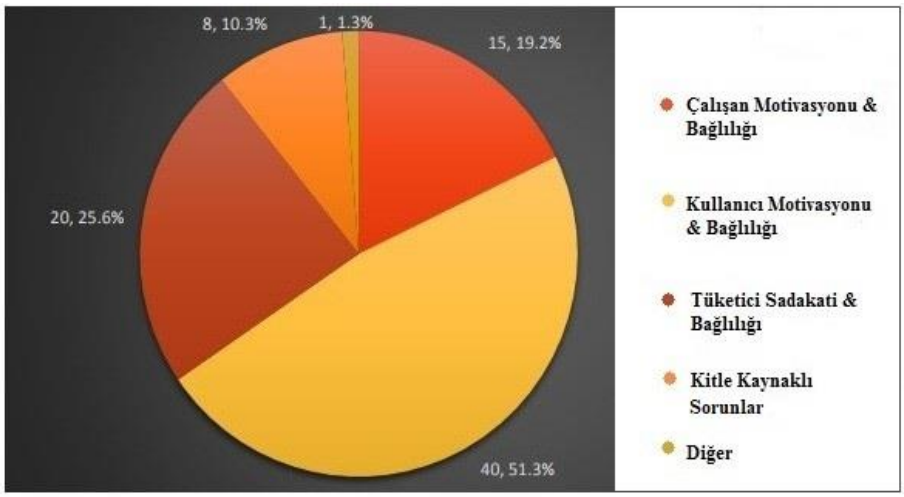
Grafik.2: Sektörlere Göre Oyunlaştırma Kullanımı



Kaynak: Roy, 2014

Oyunlaştırma vasıtasıyla çözümlenen temel problemler ise sırasıyla, kullanıcı motivasyonu/bağlılığı, müşteri sadakati/ bağlılığı, çalışan motivasyonu/bağlılığı, kitle kaynaklı sorunlar ve diğerleri olarak sıralanmıştır (Roy, 2014):

Grafik.3: Oyunlaştırma İle Çözülen Problemler Dağılımı

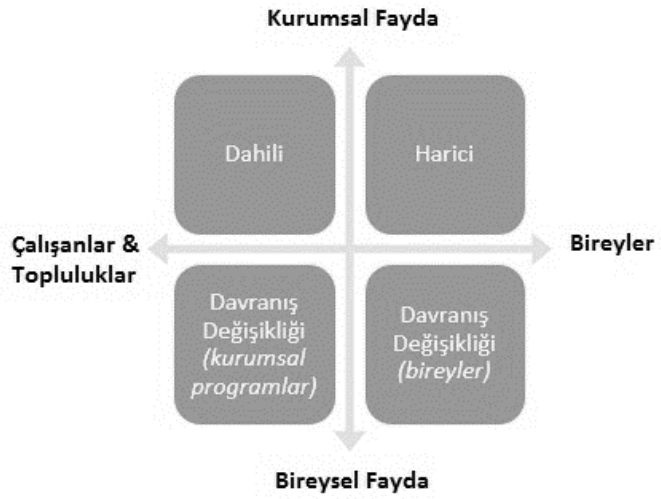


Kaynak: Roy, 2014

Müşterilerine iş ve teknoloji çözümleri pazarlayan Cognizant firması, oyunlaştırmanın hangi alanlarda kullanıldığına ve bu uygulamaların iş süreçleri üzerindeki etkilerine değinen raporunda; pazarda hızını artırmak, marka farkındalığını artırmak, müşteri ve çalışan bağlılığını geliştirmek, satış dönüşümünü geliştirmek, inovasyonu sürdürmek, çalışan refahını geliştirmek, etkili program çözümü sağlamak ve müşteri hizmetlerini iyileştirmek gibi iş hedeflerinde oyunlaştırmanın olumlu etkilerinden bahsetmektedir. Örneğin Threadless adlı bir tişört firması her hafta hangi tasarımın üretime gireceğine dair bir yarışma tasarlamış ve müşterilerden üretilmesini istedikleri tasarıma oy vermelerini isteyen bir oyunlaştırma tasarımı gerçekleştirmiştir. Pazardaki hızı artırmaya yönelik yapılan bu uygulama neticesinde aylık ziyaretçi sayısını 3 milyondan 4 milyona çıkarmış ve 100 bine yakın grafik tasarımcıya ulaşmıştır. Kurumun içerisindeki paydaşlarına yönelik uyguladığı OneCognizant uygulamasıyla Cognizant firması da çalışanların motivasyonunu artırmak için geliştirdiği oyunlaştırma uygulamasında 10 milyon kullanıcıya ve sosyal medyada 100 bin beğeniye ulaşarak çalışan memnuniyeti skorunu büyük oranda artırmıştır (Narayanan vd., 2013:2).

Werbach ve Hunter (2012:20) oyunlaştırma kullanım alanlarını dâhili, harici ve davranış değişikliği yaratmak üzere yapılan uygulamalar olmak üzere 3 kategoride incelenmektedir.

Şekil.10: Oyunlaştırma Kullanım Alanları



Kaynak: Werbach ve Hunter, 2012:20

Tespit edilen üç tip oyunlaştırma kullanımı kurumsal – bireysel fayda ve çalışanlar/ topluluklar – bireyler değişkenlerine bağlı olarak belirlenmektedir. Buna göre kurum içerisindeki süreçlere entegre edilen dahili oyunlaştırma kurumun hali hazırda bir parçası olarak bulunan çalışanlara işaret ederken, bu alanda yapılacak davranış değişikliği programları da kurumsal hedeflere yönelik tasarlanmaktadır. Harici oyunlaştırma projeleri ise kurumun dış hedef kitlesine yönelik tasarımlar olup bu yöndeki davranış değişikliği programları ise kurumun müşterilerine yönelik tasarlanmaktadır. Bu çalışmada Werbach ve Hunter'ın ilgili oyunlaştırma sınıflandırmasına ek olarak eğitim alanında yapılan oyunlaştırma tasarımları da incelenmektedir.

1.4.5.1. Dâhili Oyunlaştırma

Bir kurumda müşteriler ve çalışanlar olmak üzere iki kilit paydaş bulunmaktadır ve özellikle dikkat dağıtıcı birçok unsurun bulunduğu günümüz koşullarında bu

paydaşlara yönelik geliştirilen bağlılık stratejileri büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda dahili oyunlaştırma çalışanlara yönelik bağlılık stratejileri arasında yer almaktadır. Kurumlara oyunlaştırma çözümleri sunan bir firma olan Bunchball kurucusu Rajat Paharia (2013:13), teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşandığı ve dikkat dağıtıcı birçok unsurun bulunduğu günümüzde, çalışan ve müşteri bağlılığını artırma yolunda klasik sadakat programlarının işlerliğini kaybettiği, bunun yerine büyük veri, motivasyonel dizayn ve oyunlaştırmadan oluşan sadakat 3.0'a geçildiğinin uyarısını yapmaktadır.

Dahili oyunlaştırmanın iki tane ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Öncelikle oyuncular belirlenmiş bir topluluğun (kurum) zaten parçasıdırlar. Diğer ayırt edici özellik yine birincisiyle alakalıdır. Oyunlaştırmanın motivasyonel dinamikleri kurumun mevcut yönetim ve ödül yapılarıyla etkileşim halinde bulunmalıdır. Çalışanlar bu bağlamda yalnızca ücretleri ödendiği için orada bulunan kişiler olarak değil, örgütsel vatandaşlık ilişkisi içerisinde ele alınmalıdır. (Werbach ve Hunter, 2012: 21)

Şekil.11: Dâhili Oyunlaştırma



Kaynak: Werbach ve Hunter, 2012: 21.

Kurumların faaliyet alanlarına göre her iş kolu için dâhili ve harici oyunlaştırma olanakları iş hedeflerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin Mariott adlı konaklama firması tasarladığı *My Mariott Hotel* adlı oyunlaştırma programı ile işe alım

süreçlerini oyunlaştırmış, "sosyal oyun" kategorisine de giren bu tasarım ile personel adaylarına kendi mutfaklarını yönettikleri bir simülasyon deneyimi yaşatılmıştır (Joy, 2017). İşe başvurmadan önce personeli neyin beklendiğine dair bir ön izleme veren bu tasarım insan kaynakları sürecini oyunlaştırmakla kalmamış, çalışan oryantasyonu için de ön bir adım olarak işlev görmüştür.

Şekil.12: My Mariott Hotel Kullanıcı Ekranı



Kaynak: Tnooz.com, 10.01.2018

Kurumlar kurum içi eğitim programlarından istenen verimin alınamaması sonucunda yine oyunlaştırmayı bu alana uygulama yoluna gitmektedirler. İnteraktif video içerikli ve oyun tabanlı eğitim denilebilecek bu tarz programlarla birçok kurum eğitim sürecini oyunlaştırarak daha çok verim elde edebilmektedir. Türkiye'de Turkcell, Coca Cola, Yapı Kredi Bankası, TEB Bankası, İş Bankası, Migros, Boyner, Enocta, Atasun Optik gibi kurumlar oyunlaştırmayı özellikle kurum içi eğitim programlarında aktif olarak kullanmaktadır (Arslanoğlu, 2016:83). Yetişkinlere yönelik eğitim programlarından yeterli verim alınamaması neticesinde tercih edilen bir çözüm olarak oyunlaştırma, adı

geçen kurumlarda başarıyla uygulanmakta ve daha fazla tercih edilen bir eğitim yöntemi olarak dikkat çekmektedir.

Oyunlaştırmanın sıklıkla tercih edildiği bir başka alan ise çalışan bağlılığıyla ilgili problemlerin çözümüne yönelik olmaktadır. Özellikle günümüzde çalışan bağlılığı ve motivasyonunu sağlamaya yönelik verilen maddi teşvikler yetersiz kalmakta, yaptıkları işle ilgili anlam arayışında olan çalışanların içsel olarak tatmin olmalarını sağlamak bir problem haline gelmektedir. Bu bağlamda oyunlaştırma bir motivasyon ve bağlılık çözümü olarak önerdiği kapasite ile dikkat çekmektedir. Çalışan bağlılığını artırmak müşteri bağlılığını artırmakla ile de yakından bağlantılı olduğundan (Radoff, 2011: 30) bu alanda yapılacak düzenlemelerin kurumun dış hedeflerini gerçekleştirmede de son derece önemli olduğu söylenebilmektedir. Çalışanlarıyla arasında olumlu ilişkiler geliştiren kurumlar daha verimli çıktılar alabilmekte, daha iyi işler ortaya çıkmakta ve bu da pazarda daha fazla müşterinin dikkatini çekmek anlamına gelmektedir. Kuruluşların oyunlaştırmayı uygulama derecesi ve buna verdikleri ağırlık değişkenlik gösterse de, giderek artan sayıda organizasyon, sürdürülebilir davranış değişikliği yaratmak istediklerinde oyunlaştırma bir bağlılık çözümü olarak kabul edilmektedir (Epstein, 2013).

1.4.5.2. Harici Oyunlaştırma

Yeni teknolojik imkânlarla birlikte pazarlamanın geçirdiği dönüşüm kurumları müşteri sadakatini sağlamak ve yeni müşteriler kazanmak adına daha yaratıcı çözümler bulmaya sevk etmektedir. Bu bağlamda harici oyunlaştırma uygulamaları, ürün satışını artırma, marka sadakatini güçlendirme, müşteri bağlılığını sağlama gibi sebeplerden tercih edilebilmektedir. Mevcut ya da potansiyel müşterileri kapsayan harici oyunlaştırma (Werbach ve Hunter, 2012: 22), yeni bir bütünleşik pazarlama yöntemi olarak gittikçe yaygınlaşmaktadır.

Örneğin ünlü Rap şarkıcısı Jay-Z "Decoded" isimli kitap duyusunu oyunlaştırılmış bir deneyim üzerinden gerçekleştirmiştir. Belirlenen süre boyunca kitabın sayfaları New York şehrinde bulunan çeşitli mekanlara dağıtılmış, her biri Jay-Z'nin özel yaşamıyla

alakalı olan bu lokasyonlara bırakılan sayfalara kullanıcılar Microsoft arama motoru Bing aracılığıyla ulaşmışlardır. Kullanıcılar deneyim boyunca sayfaları kovalarken diğer kullanıcılarla da etkileşime girebilmiş ve oyundaki ilerleme düzeyleriyle ilgili Facebook ve Twitter hesaplarından paylaşımlarda bulunmuşlardır. Sonuç olarak kitap 18 hafta boyunca New York Times Best Seller listesinde kalmış, arama motoru Bing ise küresel olarak arama trafiğini yüzde 12 oranında artırmıştır (Bing – Decode Case Study, 2011).

Bir diğer başarılı örnek ise Nike firmasının uyguladığı "Nike +" adlı oyunlaştırma tasarımıdır ("Gamification Case Study", t.y.).Buna göre firma Nike ayakkabı sahiplerinin telefonlarına indirebilecekleri bir uygulama ve fiziksel değerlerini ölçen bir bileklik ile kullanıcıların koşu skorlarını takip ve analiz etmeye, arkadaşlarıyla yarışarak puan, rozet ve ödüller kazanmalarına imkân sağlayan bir tasarım oluşturmuş, neticede hem satışlarını artırmış hem de müşteri bağlılığına büyük katkılar sağlamıştır.

Oyunlaştırmayı stratejik bir planlama ve analiz yapmadan kullanan kurumlar ise birçok başarısız deneyim yaşamışlardır. Örneğin Google, Google Haberler üzerinden okunan haberleri baz alarak kişilere ne tür haberler okuduklarına dair rozetler verme ve bu şekilde kullanıcı trafiğini artırma yoluna gitmiş, ancak insanlar arama motoruna yazdıkları şeylerin görülmesini istemediklerinden bu tasarım başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Radoff, 2011: 33).

Oyunlaştırma harici olarak kullanıldığı senaryolarda kurumların pazarlama hedeflerine göre tasarlanmakta ve müşteri sadakatini sağlama odaklı çalışmaktadır. Pazar'da onlarca alternatif ürün ve hizmetle karşılaşan tüketicilerin dikkatini çekebilmek ve müşteri bağlılığını sağlayabilmek noktasında oyunlaştırmanın vadettiği olanaklar kurumların dikkatini her geçen gün daha çok çekmekte, bu bağlamda pazarlama amaçlı oyunlaştırma kullanımlarının sayısı giderek artmaktadır.

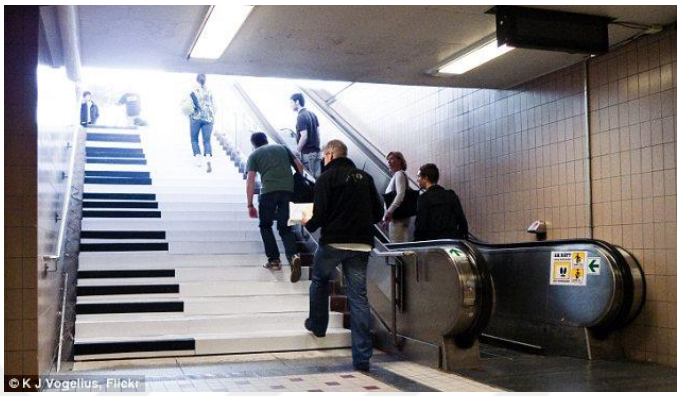
1.4.5.3. Davranış Değişikliği Amaçlı Oyunlaştırma

Davranış değişikliği amaçlı oyunlaştırma sağlık başta olmak üzere bireylerin yaşam kalitelerini yükseltme, çevreye yönelik duyarlılığı artırma, daha çok spor yapma,

sigarayı bırakma, hayır işlerinde bulunma gibi konularda insanların daha iyiye yönelik davranış değişikliği göstermesini amaçlayan bir oyunlaştırma çeşididir. Günümüzde gittikçe daha fazla kurum topluma ve çevreye fayda sağlayabilmek, bu alandaki sorunların çözümüne katkı sağlayabilmek için sosyal sorumluluk atılımları gerçekleştirmektedir. Oyunlaştırmanın bu girişimler için hem eğlenceli hem de etkin bir yöntem olarak birçok kez başarıya ulaştığı örnekler bulunmaktadır.

Örneğin enerjiden tasarruf etme yönünde davranış değişikliği yaratmak isteyen bir firma olan Opower, kullanıcıların evlerine kurdukları sensörlerle enerji tüketimini ölçmek, hatta kişilerin kapı komşularıyla bu tüketim miktarlarını kıyaslamalarını ve güncel enerji tüketim değerlerini Facebook'ta paylaşmalarını sağlayan bir sistem kurmuştur (Robson vd., 2015). Volkswagen İsviçre ve DDB Stokholm da eğlence gibi basit bir şeyin insanların davranışlarını iyileştirmek için en kolay yol olduğu düşüncesinden yola çıkarak 'Eğlence Teorisi' adında bir girişimde bulunmuşlardır (thefuntheory.com). İsveç'te başlatılan yarışmada katılımcılardan günlük hayatlarında sorun olarak karşılaştıkları ya da çevre, sağlık gibi konularda iyileştirme sağlayacak konular üzerinde durarak, eğlenceli çözümler üretmeleri istenmiştir. Deneyler arasında bir proje, metro istasyon girişinde bulunan merdivenleri gerçek bir piyanoya dönüştürerek insanları merdiven kullanmaya ve böylece hareket etmeye teşvik etmeyi amaçlamış ve yüzde 66 oranında işe yaradığı tespit edilmiştir. Bir diğer projede ise, içerisine çöp atıldığında 15 metrelik bir yükseklikten düşüyormuş gibi ses çıkaran bir çöp kutusuyla, çöp atma deneyimini daha eğlenceli hale getirerek çevreyi korumaya yönelik davranışı iyileştirmek hedeflenmiştir (Cashmore, 2009). Volkswagen Eğlence Teorisi projesiyle oyunlaştırmayı hem etkili bir şekilde kullanmış hem de bu projelerin sosyal medyada viral olmasıyla marka değerini pekiştirmiştir. Bu bağlamda oyunlaştırmanın gerçek dünyadaki hedeflere hizmet etmek için eğlencenin manipüle edilmesi olarak kullanıldığını söylemek mümkündür (Werbach ve Hunter, 2012:36).

Şekil.13: Piyano Merdiven Oyunlaştırma Projesi



Kaynak: Wordpress, 2009.

Bir başka örnekte ise bireylerde yere sigara atma davranışını değiştirmek için oyunlaştırma girişiminde bulunulmuştur. Tasarlanan projede sigara içenlere "Dünyanın en iyi oyuncusu kimdir?" sorusunu sigara izmaritleriyle oylama imkânı verilmiş, böylece izmaritlerin yere atılmasının önüne geçilmeye çalışmıştır.

Şekil. 14: Sigara İzmaritleriyle Oyunlaştırma Projesi



Kaynak: Drcommodore.it, 11.2.2018

Oyunlaştırmanın en sık kullanıldığı girişimlerden biri olan davranış değişikliğine yönelik tasarımlar, bireylere kötü alışkanlıklarından kurtulmaları ve davranışlarını iyileştirme konularında katkılar sağlarken, bu gibi girişimlerde bulunan kurumların da hedef kitleler nezdindeki imajına da olumlu etki yapmaktadır. Bu bağlamda hem topluma

yararları hem de içerdiği eğlence unsuru göz önüne alındığında oyunlaştırmanın yakın gelecekte hem bir kamu girişimi hem de kurumsal sosyal sorumluluk projeleri kapsamında kullanılma sıklığının artacağını öngörüsünde bulunmak mümkündür.

1.4.5.4. Eğitim Amaçlı Oyunlaştırma

Oyunlar, özellikle salt kendilerini icra aracılığıyla içsel bir tatmin sağlamaları, bireyleri zaman kavramını unutturan bir akış hali içerisine sokmaları ve temelde eğlenceli olmaları sebebiyle son zamanlarda eğitimcilerin de gündeminde yer alan bir konu olarak dikkat çekmektedir. Oyunlar eğitim süreçlerinde oyun tabanlı eğitim ve eğitimin oyunlaştırılması olmak üzere iki farklı biçimde kullanılabilmektedir. Eğitim, oyun bileşenlerinin eğitim süreçlerine eklenerek yeniden tasarlanması şeklinde oyunlaştırılırken, oyun tabanlı eğitimlerde ise başlı başına bir oyun eğitim sürecine entegre edilmektedir. Oyun tabanlı eğitimlerde oyunlar öğrenme yerine geçer ya da ön öğrenme sağlarken, oyunlaştırmada öğrenme etkinliğini güçlendirmeye hizmet etmektedir (Karataş, 2014:318; Bal, 2018: 195).

Motivasyonu artırma ve öğrenme sürecini daha çekici hale getirebilecek sürdürülebilir tasarımlar yaratmak etkili bir eğitim – öğretim süreci için son derece önem arz etmektedir. Özellikle Prensky'nin (2011) "dijital yerliler" olarak adlandırdığı teknoloji içinde doğan Z nesli için klasik öğrenme teknikleri artık işlememektedir. Oyunlaştırma dikkat dağıtıcı unsurların çoğaldığı, bireylerin her an "online" kalmak istedikleri bir ortamda motivasyon ve eğlenceyi bir araya getirerek etkili ve kalıcı bir öğrenim imkânı sunmaktadır. Bu bağlamda doğru tasarlanmış bir oyunlaştırma sürecinin öğrencilerin derslerde daha ilgili olmaları yönünde olumlu etkiler yapacağını söylemek mümkündür (Muntean, 2011).

Alan yazında eğitim öğretimin nasıl daha etkili olacağına dair birçok çalışma yapılmış, Karl Kapp, (2012:74) eğitimde motivasyona yönelik kuramları ve bunların oyunlaştırma tasarımına etkilerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

Tablo.3: Öğrenme Kuramları ve Oyunlaştırma Tasarımı ile İlişkileri

Kuramlar ve Oyunlaştırmaya Etkileri	
Kuram	**Oyunlaştırma Tasarımına Etkisi**
Sosyal Öğrenme Kuramı	Öğrenen arzulanan davranışı modelden gözlemler ve istenen davranışı içsel olarak işler.
Bilişsel Çıraklık	Dekor ve çevre öğrenen eylemine rehberlik ve geribildirim sağlayacak şekilde otantik olmalıdır.
Akış	Öğrenenin ilgisi sürekli olarak belli bir seviyede tutulur. Sistem öğrenenin zorlukları ne çok kolay ne de çok zor olacak biçimlerde, öğrenin seviyesine göre ayarlar.
Edimsel Koşullanma	Öğrenenin ilgisini sürdürmek için uygun ödül, puan ve rozetler sağlanır.
ARCS Motivasyon Kuramı	Öğrenenin dikkati çekilir, ilgili bilgiler içerilerek uygun seviyedeki zorluklar hedeflenir. Böylece öğrenen başarılı olacağına dair güven duyar, içsel ve dışsal motivasyon unsurları sağlanmış olur.
Malone'un Motivasyon Öğretimi Kuramı	Meydan okuma, fantezi ve merak unsurları içerir.
Lepper'in İçsel Motivasyona Yönelik Öğretim Tasarımı İlkeleri	Öğrenen kontrolü, meydan okuma, merak ve konuları ortak bağlamları içinde ele alma öğelerini içerir.
Öğrenmeye Yönelik İçsel Motivasyon Sınıflandırması	Meydan okuma, merak, kontrol, fantezi, iş birliği, rekabet ve farkına varma gibi içsel ve dışsal motivasyon unsurları içerir.
Öz Belirleme Kuramı	Öğrenene otonomi, yeterlilik hissi ve ilişkililik fırsatları sunar.
Aralıklı Çalışma	Zaman içinde tekrar oynanarak oyun içindeki içeriğin tekrar edilmesi sağlanır.
Yönlendirici Destek	Başlangıçta yoğun olan rehberlik kişinin problemleri kendi çözebileceği duruma gelinceye kadar zamanla azalarak devam eder.
Epizodik (olaysal) Bellek	Oyun içerisindeki dersleri bellekte daha zengin kodlamak için öğrenenin duyguları uyandırılır.

Kaynak: Kapp,2012:74

Kapp öğrenme kuramları ve oyunlaştırma tasarımına etkilerine dair yaptığı tablo ile ilgili kuramların oyunlaştırma için karşılıklarını aramıştır. Tabloda yer alan eğitim kuramları oyunlaştırma bileşenleri ile benzerlik gösterse de oyunlaştırmanın en temel unsuru olan içsel motivasyon olmaksızın başarısız sonuçlar elde edileceğini söylemek mümkündür. Örneğin öğrenenin dikkatini ödül, puan ve rozetlerle çekmeye çalışan edimsel koşullanma kuramında, öğrenme faaliyeti dış motivatörlere bağlı olduğundan bir

noktadan sonra öğrenenin dikkatini kaybetmesi ve etkin bir öğrenme faaliyetinin gerçekleşememesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Bununla birlikte akış ve özbelirleme kuramları başarılı bir oyunlaştırma için temel teşkil eden psikolojik kuramlara karşılık geldiğinden oyunlaştırma ile aralarında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda Kapp'ın öğretim kuramları ve oyunlaştırma arasında birçok ortak özellik keşfettiği çalışması, öğrenmenin doğası ve oyunlaştırma arasındaki bağlantıları ve eksiklikleri aynı anda göstermesi açısından önem arz etmektedir.

Öğrenme faaliyetlerinde adını gittikçe duyuran bir yaklaşım olan oyunlaştırmanın başarılı birçok örneğine rastlamak mümkündür. Örneğin 2009 yılında New York'ta bir devlet okulu tamamen eğitim-öğretim deneyimini oyunlaştıracak bir proje hayata geçirmiştir. Arkasında MacArthur ve Bill&Melinda Gates Vakfı'nın bulunduğu Quest to Learn (Q2L) adındaki okul kurucularının hazırladığı rapora göre ilgili proje, mevcut eğitim sisteminin 21.yüzyılın gerektirdiği inovasyonlar için yeterli olmadığını fark ettikleri noktada bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır (Salen vd., 2011). Öğrencilerin ödev yapmak yerine "görev"leri tamamladığı, not almak yerine "seviye"lerini ilerlettikleri bir okul olan Q2L'de, her görev öğrencileri başka bir göreve götürmekte, ancak bu görevler öğrencilerin seviyelerine uygun olup ve geçer bir not kaygısı bulundurmadığından, öğrenciler kendi istekleriyle eğitim-öğretim sürecinin sadece alımlayan – öğrenen değil aktif birer üyesi haline gelmektedir (The School Where Learning Is A Game). Projede örneğin kütüphanede bir kitabın arasına bir matematik sorusu gizlenmiş ve öğrencilerin de herhangi bir not karşılığı olmaksızın bu formülü çözmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir (Karadayı, 2015). Öğrencilerde içsel motivasyonu artırmaya yönelik tasarlanan bu eğitim modelinde yalnızca problemi çözebilme, bir sorun için mücadele etme ve bir görevi başarma gibi hedefler gerçekleştirilmiş, öğrencilerin klasik ödül ve ceza sistemine dayalı eğitim – öğretim sistemine göre daha etkili bir öğrenme süreci yaşadıkları gözlemlenmiştir. Bir diğer oyunlaştırma örneği olan Kahoot (kahoot.com) adlı uygulama ise öğrenenlere gerçek zamanlı olarak çoktan seçmeli test, anket ya da tartışma şeklinde bir oyun deneyimi sunmaktadır. Kahoot ile eğitmenlerin hazırladıkları soruları ekranda görüntülenir, öğrenenler de mobil cihazları ya da bilgisayarları vasıtasıyla gerçek zamanlı

olarak soruları cevaplar ve puan toplarlar. Son aşamada ise dereceye giren ilk üç öğrencinin isimleri ekranda görüntülenir. Biyoloji eğitiminde Kahoot kullanılması üzerine eğitmenlerin görüşlerini inceleyen bir araştırmada programın uygulanan konuyu pekiştirmesi, eğlenceli olması, kalıcılık sağlaması, derse olan ilgiyi artırması ve konsantrasyon sağlaması gibi olumlu yönleri olduğu tespit edilmiştir. Eğitmenler Kahoot ile ilgili genel olarak olumsuz bir görüş belirtmemiş, yeterli teknolojik beceriye sahip olmama ya da liderlik tablosunda son sırada yer alma gibi olumsuz durumların ortaya çıkabileceğini söylemişlerdir. Araştırma sonucunda motivasyon düzeylerinin Kahoot uygulaması kullanıldıktan sonra gözle görülür oranda arttığı gözlemlenmiştir (Yapıcı ve Karakoyun, 2017). Yine aynı uygulama üzerine yapılan bir başka araştırmada Kahoot ile yapılan etkinliklerin "duyuşsal anlamda eğlenceli ve bilişsel anlamda öğrenme süresini kolaylaştırdığı" (Bolat vd., 2017) bulunmuştur. Öğrenenler için dersin daha eğlenceli hale gelmesinin yanı sıra bir ders sonunda öğrenme faaliyetinin etkinliğini ölçmek için son derece etkin bir uygulama olan Kahoot, okuldan iş yaşamındaki eğitim programlarına kadar birçok yerde kullanılmaktadır. Amerika'da ise Eğitim Bakanlığınca hazırlanan ve hukuk eğitimini oyunlaştıran "Lawcraft" isimli oyunlaştırma projesi, tüm Amerikan yasama, yürütme ve yargı sistemini 3-4 ayda öğrenmeyi mümkün kılmaktadır (Yılmaz, 2017). Yetişkinlerde ise kurum içi eğitimler ve sertifika programları yoluyla işe giriş ve adaptasyon, iş yapış sürecini anlama ve uzmanlaşma gibi alanlarda çeşitli eğitimler gerçekleştirilmektedir. Örneğin kurumlara oyunlaştırılmış eğitim programları hizmeti veren bir Türk geliştirici firması olan Pixofun, tasarladığı Quizgame adlı uygulama ile 2016 yılında dünyanın en başarılı kurumlarını ödüllendiren Stevie Awards'da "Yılın en iyi ürün ve servisi" kategorisinde dünya ikincisi olmuştur (quizgame.co). "Quiz" adı verilen ufak yarışmalardan oluşan uygulama bilgilerin tazelenmesi ve kalıcılığı artırmak için birçok kurum tarafından tercih edilen bir uygulama olmuştur. Quiz game kullanan Garanti Bankası çalışanlarının bilgileri unutma ve yanlış cevap verme oranlarının yüzde 77 azaldığı tespit edilmiştir (Garanti Pension, QuizGame Case Study).

2016 yılında yayınlanan Eğitimin Geleceği Raporu'na göre oyunlaştırma sürekli değişikliklerin yaşandığı eğitim sisteminde en yeni ve en ileri teknik olarak yer almaktadır

(2016:42). Yine aynı rapor oyunlaştırmanın "şekerle kaplı acı ilaç" mantığından uzak durması gerektiği ve doğru biçimde uygulanmadığında istenmeyen sonuçlar vereceği yönünde uyarılarda bulunmaktadır. Örneğin yapılan bir araştırmada dışşal motivasyon odaklı tasarlanmış liderlik tablosu, rozetler ve yarışmaların bulunduğu bir oyunlaştırma tasarımının motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı gözlemlenmiştir (Hanus ve Fox, 2015). Glover da (2013:2006) kötü nitelikli bir öğrenme sürecinin oyunlaştırma uygulandığında da iyiye yönelik herhangi bir aşama göstermeyeceğine vurgu yapmaktadır.

Örnekler göstermektedir ki oyunlaştırma kendisine pazarlamadan kurum içi iletişim stratejilerine, insan kaynaklarından eğitim ve hayat kalitesini yükseltme amaçlı davranış değişikliğini hedefleyen programlara kadar birçok alanda yer bulmuştur. Oyunlaştırmanın başarılı olduğu programlar da uygulayıcıları oyunlaştırmayı farklı alanlarda düşünmeye cesaretlendirmektedir. Örneğin 2011 yılında Washington Üniversitesi tarafından açık kaynak bir uygulama olarak tasarlanan Foldit uygulaması sayesinde, araştırmacıların HIV tedavisinde işe yarayacağına inandıkları ve bilim adamlarının 15 yıldır çıkarmaya çalıştıkları protein yapı haritası, 46 bin kullanıcı tarafından 10 gün içerisinde saptanmıştır (Cook, 2013:55). Zichermann (2012) ise oyunlaştırmanın vatandaşları oy verme davranışına nasıl yönlendirebileceğine dair bir öneride bulunmuştur. Zichermann, örneğin önceden oy verildikten sonra işaret parmağına mürekkep damlatılması işleminin sosyal medyaya uyarlanabileceğini söylemektedir. Bu şekilde vatandaş oy verdikten sonra Facebook profil sayfasına girip "oy verdim" seçeneğine tıkladığında Facebook teması o gün için belirlenen özel bir renge bürünecektir. Zichermann bir diğer önerisini oy verme davranışını ödüllendirme üzerine yapmıştır. Buna göre seçimlerden sonra yalnızca oy veren vatandaşların katılabildiği bir çekiliş ile seçilen başkanla bir akşam yemeği, ya da Beyaz Saray'da özel bir gezi gibi ödüller vererek bireyleri oy verme davranışına yönlendirmek mümkün görünmektedir. Oyunlaştırmanın sağladığı motivasyon ve teknolojik imkanlar sayesinde bu ve benzeri projeler her geçen gün artmaya devam etmektedir.

1.5. Oyunlaştırma Etiği

Oyunlaştırma başarılı örneklerle adını duyurmaya devam ettikçe, bireyler üzerinde bu denli etkili olan bir araca dair ahlaki kaygılar da daha çok dile getirilmeye başlanmıştır (Bogost, 2011; Rey, 2012; Versteeg, 2013; Kim, 2015; Selinger vd., 2015; Sicart, 2015; Kim ve Werbach, 2016, Thorpe ve Roper, 2017). Oyunlaştırmaya dair ortaya çıkan bu kaygıların ise, zamanla sanal dünya ve gerçek dünya normlarının üst üste binmesi ve kurumsal ile bireysel çıkarların arasındaki çatışma ve gerilimden kaynaklandığı söylenebilmektedir (Kim ve Werbach, 2016: 159).

Oyunlaştırmanın bireyleri arzu edilen davranışa yönlendirmede manipüle edici ve bağımlılık yaratıcı bir araç olarak kullanımına dair kaygılar pazarlama alanındaki örneklerde kendini gösterirken, iş hayatında ise çalışanları istismar ederek kurumsal hedefleri gerçekleştirme yönündeki kullanımlarına dair eleştiriler bulunmaktadır. Bilgisayar oyunlarının gerçek hayata modifikasyonu neticesinde ortaya çıkan *oyun-işgücü (play-bor)* (Kücklich, 2005) kavramı, oyun dünyası ve çalışma hayatı arasındaki çizginin gittikçe ortadan kalktığına işaret etmekte, yaşanan bu toplumsal değişim çalışanların pazar hedefleri neticesinde kötüye kullanılmasına dair kaygılara sebebiyet vermektedir. Oyun ve oyunlaştırma etiği arasındaki temel farkın da buradan ileri geldiğini söylemek mümkündür. Bireyler bir oyun içerisindeyken gerçek hayatla herhangi bir bağları olmadığını bilerek oyun deneyimi yaşarken, oyunlaştırma insanların gerçek hayatları ile sanal deneyimler yaşadıkları hayatın üst üste bindiği bir platformda çalışmaktadır. Uzmanlara göre bu durum da gerçek deneyimleri ile sanal kazanımlar elde eden çalışanların kurumların finansal çıkarları neticesinde kötüye kullanıldığı savını güçlendirmektedir (Kim ve Werbach, 2016: 159).

Oyunlaştırmaya dair etik problemlerin bir diğer kaynağı ise bu tasarımların hangi amaçlarla kullanıldıklarıyla ilgilidir. Örneğin bir terörist grup kendilerine daha çok taraftar bulmak ve görüşlerini yaymak amaçlarıyla kullandıkları web sitesini, ziyaretçilerin video ve haberleri paylaşma, yorum yapma, tartışmalara katılma gibi eylemlerini artırmak için puan, liderlik tablosu, seviyeleri kullanarak başarılı bir şekilde

oyunlaştırmışlardır (Brachman ve Levine, 2011). Yine 2012 yılında İsrail Savunma Kuvvetleri tarafından aynı mantıkla Hamas örgütüyle savaşmak üzere oyunlaştırma mekanikleri adeta bir propaganda aracı gibi kullanılmıştır (Mitchell, 2012). Kim ve Werbach (2016: 160) ise bireylerin sağlık durumlarını ölçmeye yarayan bir oyunlaştırma programının, işverenlerin sağlığı kötü durumdaki çalışanlarını tespit edip işten çıkarması yönünde kullanabileceği senaryolardan bahsetmektedir. Bu gibi kötüye kullanımların önüne geçebilmek için kişisel verilerin kullanılması ve saklanmasına yönelik yasal düzenleme ve oyunlaştırma tasarımcısı ve uygulayıcılarına ahlaki sınırlılıklara dair bilinç kazandırılması yönünde girişimlere ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda yapılan girişimlerden biri 2012 yılındaki oyunlaştırma uygulayıcılarının gözetmeleri gereken temel etik kuralların belirlendiği *Yükümlülük Anlaşması'*dır (Zichermann, 2012). Buna göre anlaşma birey, kurum ve topluluklara gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmaları için yardım etme, oyun mekaniklerinin sistemin amaçları doğrultusunda kullanıcıları kandırmak amaçlarıyla kullanımlarına göz yummama, davranışları motive etme konusunda öğrendiklerini toplumun ilerlemesi gibi iyi amaçlar doğrultusunda kamuyla paylaşma olmak üzere üç temel kuraldan oluşmaktadır. Bir diğer girişim ise oyunlaştırma ve web geliştiricisi Marczewski (2017) tarafından yapılmıştır. Dürüstlük, bütünlük, açıklık, kalite ve saygı olmak üzere beş temel ilke üzerine şekillendirilen bu kurallar önde gelen birçok oyunlaştırma tasarımcısı tarafından imzalanmıştır ve sistematik bir kurallar bütünlüğü içerdiğinden oyunlaştırma etiği konusunda önem arz etmektedir:

1. Dürüstlük:
    - Oyunlaştırma tasarımcıları hem kullanıcılara hem de müşterilere karşı dürüst olmalıdır.
    - Müşteriler oyunlaştırmanın "sihirli bir mermi" olmadığı, aksine uzun dönemli bir yatırım olduğu konusunda bilgilendirilmelidir.
    - Oyunlaştırma kullanıcıların farklı durumlar altında özgür iradeleriyle paylaşmayacağı bilgileri edinmek amacıyla kullanılmamalıdır.

- Oyunlaştırma tasarımcıları başkalarının yayınlamış çalışmaları üzerine hak iddia etmemelidir.

2. Bütünlük:
    - Oyunlaştırma bölgesel sosyal pratikleri, kişisel ya da etik sınırları ve insan haklarını göz önüne alarak bunları bozma amacıyla manipüle edici biçimde kullanılmamalıdır.
    - Oyunlaştırma kullanıldığı bölge ve ülkenin yasaları gözetilerek kullanılmalıdır.
    - Oyunlaştırma ticari amaçlarla çocukları manipüle etmek için kullanılmamalıdır.
3. Açıklık:
    - Kullanıcılar ve müşteriler telif hakları, entelektüel mülkiyet hakları ve ticari sırların limitlerini de içine alarak sistemin açıklığı hakkında bilgilendirilmelidir. Sistemin amaçlarının ne olduğu, hangi verilerin nasıl toplanacağına dair bilgiler açıkça paylaşılmalıdır.
    - Bilgiye serbest erişim teşvik edilmelidir.
    - Kişisel bilgiler rıza almadan asla paylaşılmamalıdır.
4. Kalite:
    - Bir oyunlaştırma tasarımcısı olarak, her kullanıcı ve müşteri için en iyi hizmet ve deneyimi sağlamak her zaman önceliğiniz olmalıdır.
5. Saygı:
    - Oyunlaştırma, şiddeti haklı gösteren, kötüye kullanımı teşvik eden ya da peşin hükümlülüğü destekleyen ifadeler yapmak için kullanılmamalıdır.
    - Projelerin ve atölyelerin çevre üzerinde yarattığı etki ve sürdürülebilirliği göz önünde bulundurulmalıdır.
    - Oyunlaştırma şiddeti, LGTBfobiyi, ırkçılığı, istismarı, kadın düşmanlığını veya benzerlerini meşrulaştırmak için kullanılmamalıdır.

Tarihsel süreç içerisinde yeniliğin getirdiği bilinmezlik sebebiyle endişelere, içerdikleri büyük kapasiteler sebebiyle korkulara neden olan birçok yeni teknoloji gibi oyunlaştırmanın da bireysel ve toplumsal ölçekteki etkileriyle ahlaki kaygılara sebebiyet vermesi doğal karşılanmalıdır. Oyunlaştırmayla ilgili etik kaygılar temelde oyunsu deneyim aracılığıyla akış durumu içine giren insanların istismar ve yönlendirmeye daha açık olacağı mantığına dayanmaktadır. Bu bağlamda etik kodların belirlenmesi, hükümetler tarafından yasal düzenlemeler yapılması, tasarımcı ve oyunlaştırmayı kurumları için kullanan yöneticilerin bilinçlendirilmesi gibi adımların oyunlaştırmaya dair kötü kullanımların etkilerini en aza indirmek için son derece önemli adımlar olduğunu söylemek mümkündür.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARDAN OLUŞAN KURUM İÇİ PAYDAŞLARA YÖNELİK OYUNLAŞTIRMA OLANAKLARI

2.1. Kurum İçi İletişimin Tanımı ve Kavramsal Temelleri

Halkla ilişkiler, hedef kitle ve kurum arasındaki ilişkileri geliştirmek ve karşılıklı güveni ve anlaşmayı sağlama amaçları başta olmak üzere, iletişim tekniklerini kullanarak çalışan bir yönetim işlevi olarak tanımlanabilmektedir. Halkla ilişkiler uygulama alanları kurumun dış çevresini oluşturan hedef kitlelerle oluşturduğu kurum dışı ilişkileri ve iç çevreyi oluşturan hedef kitlelerle oluşturduğu kurum içi ilişkileri olmak üzere iki alandan oluşmaktadır (Tazegül, 2011: 93). Kurum içi ilişkilere yönelik iletişim faaliyetleri literatürde "kurum içi iletişim" veya "kurum içi halkla ilişkiler" faaliyetleri olarak adlandırılmaktadır. Szyszka (2000) kurum içi halkla ilişkileri kurum içi enformasyon orantısızlıklarını ortadan kaldırma amaçlı faaliyet gösteren bir kurum içi iletişim türü olarak görürken (Akt: Okay ve Okay: 2014: 288), Tazegül ise (2011: 102) çalışanların güven ve desteğini kazanmaya yönelik sürdürülen iletişim stratejilerini kurum içi halkla ilişkiler kavramı altında değerlendirmektedir. Her iki görüş de özünde kurum içi süreçlere entegre edilen stratejik iletişim çalışmalarına işaret ettiğinden bu çalışmada ilgili kavramlar eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

Kurumlarda çalışanların kuruma karşı bağlılıklarını sağlamak ve sürdürmek, gelişen iletişim teknolojileri neticesinde bilgiyi yaymak ve yenilikleri teşvik etmek için yeni yollar aramak, iş yapma süreçlerinde koordinasyon kaynaklı problemlerin yaşanmasını en aza indirmek gibi hedefler iletişim stratejilerinin temelini oluşturmaktadır. Bunlarla beraber kurumsal felsefe, kurumsal hedef, görev ve düşüncelerin iletilmesi çalışanlara yönelik iletişimin temel görevidir (Okay, 1999:181). Kurum içi iletişim stratejilerinin kurum içi hedef kitleler olarak çalışanların kurumsal amaçlar, faaliyetler hakkında bilgilendirilmesinin yanı sıra çalışan bağlılığının sağlanması ve tesis edilmesi, kurum içinde ortaya çıkan sorunların çözülmesi amaçlarına da hizmet ettiği bilinmektedir.

İnsanın kendini ifade edebilmesi ve toplumsallaşması için son derece önemli bir olgu olan iletişim hem kurumun kendini topluma anlatabilmesi hem de kurum içinde çatışma ve anlaşmazlıklardan uzak sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanması için özel önem gösterilmesi gereken bir konudur. Genel olarak kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının, işe yeni başlayanlara karşı iyi bir imaj uyandırarak cesaret kazandırmak, çalışanların devamlılığını sağlamak, çalışan- yönetim ilişkilerini geliştirmek (Türk, 2011:75), karşılıklı iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirerek verimliliği artırmak (Kazancı, 2009:337) gibi temel amaçları bulunmaktadır.

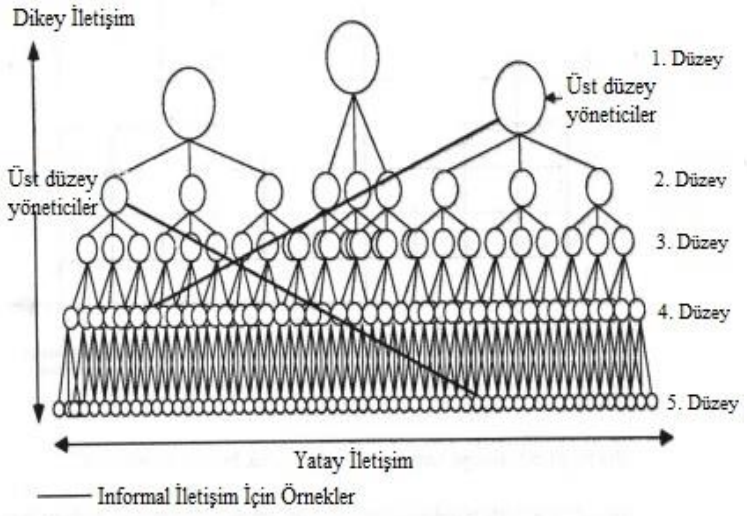
Kohtes ve Klewes (1999) de kurum içi halkla ilişkiler stratejilerinin temelinde çalışanları bilgilendirme, motive etme ve yönetme unsurlarının bulunduğunu söylemektedir (Akt: Okay& Okay, 2014:286). Kurum içi iletişim bir yandan çalışanları kurumsal kararlar ve faaliyetler hakkında bilgilendirirken, bir diğer yandan da kurumsal amaçlara ulaşılmasına katkı sunmaları yönünde motive etmekte ve bir diğer açıdan da çalışanların yönetilmesi noktasında kritik bir işlev üstlenmektedir.

Kurumlarda iç iletişim stratejilerine verilen önem tarihsel süreç içerisinde artarak değişmiş, kullanılan araç ve yöntemler de teknolojik gelişmelere bağlı olarak farklılaşmıştır. Grunig ve arkadaşları (1980) çalışanlarla iletişimin önem kazanmaya başladığı dönüm noktasının, sanayi kuruluşlarının savaşı desteklemek üzere kampanyalar yürüttüğü Birinci ve İkinci Dünya savaşı yıllarında, çalışanların işletmelere karşı herhangi bir sadakat duygusu beslemediklerinin anlaşılması üzerine yaşandığını söylemektedir (Akt: Peltekoğlu, 2012:528). Teknolojinin sürekli geliştiği ve tüm kurumların bu teknolojilere neredeyse aynı hızda ulaşabildiği günümüz koşullarında ise kurumlar rekabette fark yaratmanın insan sermayesi ile sağlanabileceğinin farkına varmaya başlamışlardır (Gonring, 2008:34). Günümüzde kurumun birinci ve en önemli hedef kitlesi olan çalışanların iş memnuniyeti ve tatmininin, kurumun dış çevresine yönelik hedeflerini gerçekleştirmede de son derece önemli olduğu açık bir gerçektir.

Kazancı, (2009: 339 – 342) bir kurum içerisindeki iletişim çeşitlerini yöneticilerden çalışanlara yukarıdan aşağıya ve çalışanlardan yöneticilere aşağıdan

yukarıya ilerleyen bir yapıya sahip olan resmi iletişim ve çalışanların kendi arasındaki "dedikodu" diye tabir edilen resmi olmayan iletişim olarak iki kategoriye ayırmıştır. Ertürk ise (2007:103) kurumlarda iletişimin hiyerarşik bir düzenleme ile bilgi aktarımının sağlandığı *yukarıdan aşağıya iletişim,* çalışanların karar mekanizmalarına katılmalarını mümkün kılan *aşağıdan yukarıya demokratik iletişim* ve olağan dışı durumlarda hızlı hareket edebilmek için farklı birimler arasında gerçekleştirilen *çapraz iletişim* olmak üzere üç boyutlu bir yapıya sahip olduğunu söylemektedir. Bogner'in dâhili iletişim modeli ise aşağıdaki gibidir (Bkz: Şekil 15):

Şekil.15: Dâhili İletişim Piramidi



Kaynak: Bogner, 1993: 306

Buna göre hiyerarşi ile uyum içinde çalışan formal iletişim yollarından olan yatay iletişim, aynı hiyerarşi basamağı üzerinde gerçekleşirken, dikey yönde iletişim çizgi boyunca yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarı doğru gerçekleşmektedir. Diğer formal iletişim türü ise komuta- kurmay ya da gerektiğinde komuta-komuta enformasyonları olarak tanımlanmıştır. Hiyerarşinin dışında çapraz olarak gerçekleşen informal iletişim yolları ise idarenin isteği üzerine takım çalışması, proje yönetimi gibi biçimlerde ya da tesadüfi veya kişilerin inisiyatifine bağlı olarak gerçekleşen (dedikodu, kantin sohbetleri)

iletişim çeşididir (Bogner, 1993:306). Kalyon (2007:83), dikey iletişimin çoğunlukla zaman kaybına neden olduğu için yerine daha demokratik bir iletişim biçimi olan ve koordinasyon sağlamada daha etkili olan yatay iletişimin kullanılmasını önermekte, yatay iletişimi tercih eden kurumlarda dinamizmin arttığı ve problem çözmenin kolaylaştığını vurgulamaktadır.

Uzmanlar, etkin bir kurum içi iletişim için mesajın tekrar edilmesi, geri bildirim ile sonucun takip edilmesi, haber ve bilgi akışının yönetilmesi, karşılıklı empati kurulması, kullanılan dilin sade ve anlaşılır olması, iletişim kanallarının artırılması, öneri-şikâyet sisteminin kurulması, iletişimde bilgisayar teknolojilerinin kullanılmasının özendirilmesi gibi belli başlı yöntemler belirlemişlerdir (Oyur, 2011: 155-157). Oktay da (1996:161), etkili bir kurum içi iletişim stratejisi için kurum içi eğitim, motivasyon programları ve diğer birimlerle (insan kaynakları, personel, eğitim vb.) iş birliğinin göz önünde bulundurulması gereken önemli konular olduğuna vurgu yapmaktadır.

İletişim insan hayatındaki öneminin yanında şüphesiz kurumlar için de son derece önemli ve vazgeçilmez bir olgudur. Toplumsal hayatta iletişimsizlikten kaynaklı yaşanan problemlerin birçoğu kurum içerisinde de sıklıkla yaşanmakta, bu gibi sorunların önünü alabilmek de yöneticiler tarafından doğru bir iletişim stratejisinin tasarlanmasıyla mümkün olmaktadır. Bununla beraber kurum içi iletişim kurumda yalnızca iletişim kanallarını kapsayan basit bir aracılık pozisyonu değil, kurumun dış hedeflerine ve kurumsal performansa ciddi etkilerde bulunan, huzurlu bir iş ortamı ve çalışan memnuniyeti için gereken koşulların gerçekleştirilmesi noktasında önemli görevleri bulunan stratejik bir yönetim işlevidir. Dolayısıyla iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve ortaya çıkan yeni tekniklerin vadettiği olanakların dikkate alınması kurumların geleceği için önem arz etmektedir.

2.1.1. Kurum İçi İletişim Gerekliliği ve Önemi

Bir kurumda çalışanların güven ve desteğini kazanmak üzere tasarlanan tüm stratejileri kurum içi iletişim stratejileri olarak tanımlamak mümkündür. İletişim, bir

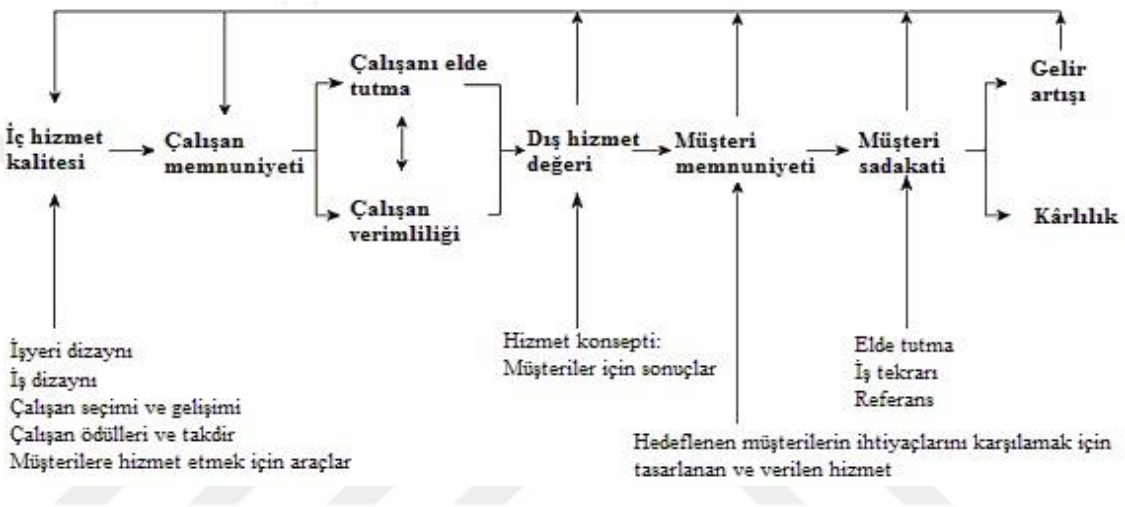
organizasyonda dağıtım kanalını bir arada tutan bir tutkal görevi görmektedir (Mohr ve Nevin, 1990: 36). Kurum içerisinde güvenilirliği inşa etmek; çalışanlara kulak verilmesi, gelişen teknolojiler hakkında çalışanların eğitilmesi için bilgi alışverişinin geliştirilmesi, çalışanların ihtiyaç duydukları stratejik enformasyonlarla yeni beceri ve bilgilerinin güçlendirilmesi, durağanlık yerine hareketliliğe dayanan bir iş yapma kültürünü benimsemelerine yönelik eylemlerde bulunma gibi çeşitli faktörlere dayanan uzun bir süreçtir (Seitel, 2011: 248). Kurum içerisindeki iç iletişim yöneticiler için itibar, karlılık, verimlilik gibi unsurlara hizmet ederken çalışanlar açısından kuruma olan aidiyet ve kararlara katılabilme imkânı sağlaması gibi kurumsal vatandaşlığı pekiştiren sebeplerden de ayrı bir öneme sahiptir (Peltekoğlu, 2012:523). Gürgen de (1997:25) kurumsal iletişimin kopuk olduğu bir ortamda kurumsal hedeflere ulaşmanın mümkün olmayacağına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda kurum için iletişim stratejilerinin kurum için hayati önem taşıyan gerekliliklere doğrudan etki ettiğini söylemek mümkündür. İletişim süreçlerine dair atılan her adımın dikkatlice atılması da bu süreçte önemli bir gerekliliktir.

Kurumların çalışanlarına yönelik bakış açıları iletişim stratejilerini belirlemekte, dolayısıyla personelin kendini o kurumun bir parçası olarak hissedip hissetmemesini de etkilemektedir. Çalışanların kurum en önemli iş ortakları olduğunun bilincine varılamaması sonucunda olumsuz durumlar ortaya çıkmakta, yönetici ve personel arasında güvensizlik baş göstermektedir. Seitel, (2011: 235 – 236) günlerinin büyük bir kısmını iş ortamında geçirdikleri için çalışanların doğru bilgiye ulaşmalarının kaçınılmaz olduğunu ifade ederek dürüst olmayan davranışlarda bulunmanın anlamsız olduğu konusunda yöneticileri uyarmaktadır. Bunun yerine güvenilirliğin inşa edilmesi için iletişimin stratejik, dürüst, açık ve devamlı olması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Kurumun en önemli hedef kitlesi olan çalışanlara yönelik kurum içi iletişim stratejilerinin doğru kurgulanması hem kurum içinde hem de kurum dışında önemli faydalar getirmektedir. Heskett ve arkadaşları (1994) iç hizmet kalitesi ve karlılık

arasındaki ilişkiyi incelemiş, çalışan memnuniyeti ve kurumun dış hedefleri arasında pozitif bir ilişki keşfetmişlerdir.

Şekil.16: Hizmet- Kâr Zincirindeki Bağıntılar



Kaynak: Heskett vd., 1994: 166.

Bir kurumun çalışanlarına sağladığı imkânlar çalışan memnuniyeti ve verimliliğine giden yoldaki önemli kilometre taşlarından biri konumundadır. İş ortamının dizaynı, çalışanı motive etmek için kullanılan araçlar, iş yapma süreçlerindeki çalışanlar için işlevsel araçların seçilmesi, verilecek bir görev için doğru personelin tespit edilmesi gibi unsurlar iç hizmet kalitesini etkilemektedir. Bu doğrultuda çalışan memnuniyeti kurumun personel devinimini azaltmakta ve kurum değerleriyle bütünleşmiş personelin elde tutulmasını kolaylaştırmaktadır. Kurumun iç işleyişindeki kalite ise dış hedefleri ve karlılığı doğrudan etkilemektedir.

Günümüzde iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin hızı, bu gelişmelerden doğrudan etkilenen kurumsal iletişim stratejilerinin tasarlanmasında daha dikkatli olmayı gerektirmekte, yine bu gelişmelere bağlı olarak yaşanan toplumsal dönüşüm neticesinde bireylerin iş hayatından istek ve beklentileri değişmektedir. Bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek ise kurumların geleceği için yeni bir mücadele alanı haline gelmiştir.

Bu durumun avantaja dönüştürülmesi ise kurum içi iletişim politikalarının önem ve gerekliliğinin anlaşılmasıyla mümkün hale gelmektedir.

2.1.2. Çalışanlardan Oluşan Hedef Kitle

"Bir kurumun kendi çalışanları her zaman için kurumun en önemli kamusu (hedef kitlesi) durumundadır."

Franz Bogner

Halkla ilişkilerde hedef kitleler, işletmenin faaliyetlerinden dolaylı veya dolaysız olarak etkilenen, kendileri de ortak bir güç oluşturarak kurumun gelecekteki başarısını etkileyen gruplar olarak tanımlanmaktadır (Kuru, 2011:117). Theaker (2006:228), işçilerden yönetim kurulu üyelerine, kurumun üretim, satış, hizmet, dağıtım gibi farklı alanlara katkı sağlayanların her birinin çalışan topluluğunun üyesi olduğunu söylemektedir.

Çalışanlar hem kurum içerisindeki iş yapma etkinliklerine olan katılımlarıyla hem de dışarıda kurum ile ilgili oluşan algının biçimlendirilmesinde önemli rol oynayan hedef kitlelerdir (Okay ve Okay, 2014:234). Dolayısıyla kurumun çalışanlarına bakış açısı, müşterilerine yönelik politikalarını da etkilemekte, bu durum ise çalışana değer veren kurumun rakiplerinden bir adım önce olacağı anlamına gelmektedir.

Bir kurumdaki çalışanlar ne kadar hızlı bilgilendirildiklerine ve edinilen bilginin bağlamına göre kurumun en iyi elçileri ya da en yüksek sesli eleştirmenleri olabilmektedirler (Howard, 1998: 15). Çalışanlar kurumların itibar açısından da geliştirdiği ve iletişim kurduğu mesajın merkezinde yer aldıklarından kurum kültürünü yaratan değer, amaç ve stratejileri desteklemeleri son derece önemlidir (Cravens ve Oliver, 2006: 296). Yapılan bir araştırma çalışanların kuruma karşı hissettikleri aidiyet duygusunun "kurumsal itibar algısını etkileyen en önemli değişken olduğunu göstermektedir" (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2013:125). Kendisini kuruma ait hisseden çalışanlar da kurumun hedeflerini daha iyi içselleştirmekte, bu da kurumsal performansı olumlu yönde etkilemektedir.

Bogner'e göre (1993: 303) "çalışanlarının sekiz saatini satın alan ve bu çalışanları kendi evlerinin birer temsilcisi olarak kazanmaya çalışmayan ve onları kurumda motive ederek, kurum içindeki faaliyetlere katılımlarını sağlayarak, verimi arttırmayan kuruluşların, hala varlıklarını sürdürmeleri oldukça anlamsızdır". Seitel (2011: 232 -233) de yeni bilgi ekonomisi çağında yöneticilerin kurumdaki en önemli değerin çalışanlar olduğunu fark etmesi gerektiğine dikkat çekmekte ve yöneticilere çalışanlarla ilişkilerinde saygı, dürüst bir geri bildirim, tanıma ve farkına varma, seslerini duyurmalarına olanak sağlama ve cesaretlendirme olmak üzere beş temel prensibi benimsemelerini önermektedir.

Bir kurumda özellikle müşteri ile birebir iletişimde olan çalışanlar söz konusu olduğunda, çalışanlara yönelik stratejiler kurumun karlılık hedeflerine ulaşmasıyla doğrudan etkileşim içerisinde olmaktadır. Yapılan bir araştırma çalışan davranışlarının, müşterilerin yüzde 41'inin tekrar alışveriş yapma davranışını doğrudan etkilediğini göstermektedir (Varey ve Lewis, 2000:168). Harris ve Whalen de (2009: 173) kuruluşların ne kadar iyi reklam yaparsa yapsın, müşteri firmayla iletişime geçtiğinde kötü gün geçiren bir çalışanla karşılaşırsa, bu durumun tüm kurum hakkında olumsuz intiba yaratacağını gözden kaçırmamak gerektiğine vurgu yapmaktadır. Lewis (1976:83), kuruluşun dışarıya karşı olumlu bir imaj yaratabilmesinin temelinde çalışanlarda olumlu imaj yaratılması olduğuna dikkat çekmektedir.

Bu açılardan değerlendirildiğinde çalışanlardan oluşan hedef kitlelerin kurumların amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacak anahtar bir hedef kitle olduğu dikkat çekmektedir. Çalışanlar kurumların dış hedef kitleleriyle olan ilişkilerinde aracı rolü üstlendiği için kurumların öncelikle çalışanlardan oluşan hedef kitleleriyle iyi ilişkiler tesis etmesi ve bu iyi ilişkilerin sonucu olarak tatmin olmuş bir hedef kitlenin kurumun temsilcisi haline getirilmesi gerekmektedir.

Günümüzde çalışanlarla iletişim yukarıdan aşağıya emredici – bilgi verici olmaktan; iki yönlü, uzlaşı ve iş birliğine dayalı açık- şeffaf iletişim anlayışına kaymakta, çağdaş kurumlar bu özellikleriyle kurum içi iletişime bir yönetim işlevi olarak daha fazla

önem vermektedir (Geylan vd., 2000:69). Böylece kurumlarda daha mutlu ve iş memnuniyeti yüksek çalışanların sayısı artmakta, çalışma hayatı kâr odaklı bir etkinlikten anlam odaklı bir etkinliğe doğru evrilmektedir.

2.2. Dijital Dönüşümün Kurum İçi Stratejilere Dâhil Edilmesi

Geçtiğimiz yüzyılın başında meydana gelen toplumsal değişimler iş yapma biçimlerini ve çalışanların işten istek ve beklentilerini de etkilemiş, teknolojik gelişmeler kurumda iş yapma ve iletişim tekniklerinde yeni kolaylıklar sağlarken, rekabeti de zorlaştırmıştır. Bireysel gelişim ve mutluluklarına daha çok önem veren yeni nesil iş hayatına girmeye başladıkça, çalışanlar yalnızca ne yaptıkları sorusuyla değil o işin neden yapıldığıyla da ilgilenmeye başlamıştır (Okay & Okay, 2014: 281). Yaşanan bu toplumsal dönüşüm neticesinde kuruluşlarda insan ilişkilerinin temelinde yer alan düşünce; mekanik ve ekonomik insandan mutlu ve sosyal insana doğru bir değişim sürecine girmiştir (Uraltaş, 2011:44). Bu gelişmeler ise kurumların çevre koşullarının yarattığı avantaj ve dezavantajların en kısa zamanda ve sağlıklı bir şekilde belirlenmesine (Birdal ve Aydemir, 1992: 92) olanak sağlayan yönetim stratejileri benimsemelerini zorunlu hale getirmiştir.

Kurum içi iletişime yönelik kullanılan geleneksel araçların çoğu yöneticilerden çalışanlara doğru tek taraflı bir bilgi akışı şeklinde işlemektedir. Oysa bu araçlar günümüzde iş dünyasında sayıları gittikçe artan Y kuşağı ve gelecek yıllarda iş hayatına atılacak Z kuşağı bireyler için kullanışsız kalmaktadır. Bu bağlamda çalışan fikirlerinin daha çok dikkate alındığı, daha kişisel ve rahat bir iletişim ortamına zemin sağlayan bir yöneticilik anlayışı daha çok tercih edilir hale gelmektedir. Küreselleşme ile birlikte farklı din, dil, ırk, kültürel altyapı gibi özelliklere sahip çalışanlar da kurumlarda daha fazla varlık göstermekte, bu bağlamda "farklılıkların yönetimi" çatısı altında yönetim stratejileri oluşturulmaktadır (Gürel, 2009:24). Yaşanan bu gibi toplumsal değişimler sebebiyle çalışanlara yönelik yönetim ve iletişim stratejilerinde daha dikkatli politikalar gütmek ve çağın olanaklarına duyarlı olmak gerekliliği doğmaktadır. Oyunlaştırma da kurum içi iletişim yönetimi bağlamında daha demokratik bir iletişim etkinliği sunabilmesi, motivasyon temelli bir tasarım olması ve içerdiği eğlence unsuruyla iş hayatına dair

olumsuz algıyı değiştirebilme kapasitesiyle dikkate alınması gereken bir yöntem olarak ilgi uyandırmaktadır.

2.3. Kurum İçi İletişim Açısından Oyunlaştırmanın Kullanım Alanları

Yeni iletişim teknolojilerinin kullanımı kurumlara iletişim faaliyetlerinde daha hızlı ve düşük maliyetle, daha pratik ve mekân sınırlaması olmadan etkin bir iletişim imkânı sağlamakta ve kurum içi iletişimin kalitesini yükseltmektedir. Toplumsal yapı teknolojik gelişmelerle daha hızlı değişimlere konu olmakta hem iç hem dış hedef kitlelerin beklenti ve isteklerinde de bu yönde değişiklikler yaşanmaktadır. Birçok ortama uygulanabilen esnek dinamikleriyle kurumsal hedeflere yönelik iletişim stratejilerinde gün geçtikçe adı daha çok duyulan bir yöntem olan oyunlaştırma; kurum içi süreçlerde de kendine yer bulmaya başlamıştır.

Oyunlaştırma uzmanı Ünsal, oyunlaştırmanın kurum içinde tasarım odaklı yaratıcı düşünme ve çoklu iş yapabilme becerisine olumlu etkilerde bulunması, etkin iletişim için personelin mevcut iş arkadaşlarını tanıması ve işe alımda ise adayların davranışlarının daha iyi tahlil edilebilmesine katkı sağlaması gibi fırsatlar sunduğunu vurgulamaktadır (buneis.com, 2016). Bunlarla birlikte oyunlaştırma kurumsal eğitimlerde, çalışanların işe yönelik motivasyonlarını yükselttiğinden çalışan verimliliği ve performansının artırılmasında, geri bildirim odaklı olmasıyla demokratik iletişimin geliştirilmesinde, çalışan bağlılığının geliştirilmesinde, yaratıcı düşünceyi desteklemesi sebebiyle iş süreçlerinde yaşanan problemlerin çözümlenmesinde içerdiği kapasiteyle de dikkat çekmektedir.

2.3.1. Eğitim Amaçlı Kullanımı

Her geçen gün yeni bilgilerin ortaya çıktığı, teknolojilerin kısa zamanda önemli ilerlemelere konu olduğu günümüzde kurumların çalışanlara yönelik eğitim politikalarına daha fazla önem vermeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Öğrenmeye açık, kendini yeniliklere uyarlayabilen ve yaratıcı fikirler üretebilen çalışanların diğer kurumlara karşı

rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde de önemli bir etkisi bulunmaktadır. Öğrenim programları görsel- işitsel medya ve motive edici unsurlarla birlikte modern teknolojinin getirdiği imkânlardan da faydalanılarak tasarlandığında, etkin ve kalıcı bir öğrenimin gerçekleşmesi kolaylaşmaktadır.

Gürel, kurum içi eğitimleri, kurumsal bilgilerin aktarıldığı eğitimler ve mesleğe yönelik eğitimler olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır (2009:27). Kurumsal bilgilerin aktarıldığı eğitimler yeni çalışanların oryantasyonunun sağlanmasına katkı sağlayıp, kuruma karşı aidiyet duygusu ve kurumsal vatandaşlığı geliştirirken, mesleğe yönelik eğitimler iş yapma pratiklerine dair bilgilendirme amacı taşımaktadır.

Tınaz (2000: 78-79) kurumsal eğitimi iş başında ve iş dışında olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Buna göre iş başındaki eğitim işin yapılışının öğretilmesiyle ilgiliyken, konferans; forum, panel, açık oturum, beyin fırtınası, örnek olay, rol oynama, işletme oyunları, duyarlılık eğitimi gibi grup tartışmaları; gezi, gözlem ve simülasyon yöntemi ise iş dışındaki eğitim yöntemleri kategorisine girmektedir. Kurum içi eğitimlere yönelik bu gibi klasik yaklaşımların yanı sıra e- öğrenme gibi sanal eğitim öğretim teknolojileri her geçen gün daha çok tercih edilen yeni yöntemler olarak dikkat çekmektedir.

Oyunlaştırma ise eğitim süreçlerinde başlı başına bir motivasyonel eğitim tasarımı olarak kullanılmasının yanında e- öğrenmeye entegre edilen bir yöntem olarak da çalışmaktadır. Klasik e-öğrenme yaklaşımı öğrenenle diğer katılımcılar arasında etkileşim olmaksızın pasif bir uzaktan eğitim tekniği olarak çalıştığından, web 2.0 ortamına geçilmesiyle birlikte teknolojik uyarlama ve güncellemelere ihtiyaç duymuştur. Bu bağlamda ortaya çıkan e-öğrenme 2.0 iletişim odaklı, kişiye göre uyarlanabilmeye imkân sağladığından esnek yapılı ve daha etkileşimli bir öğrenim tekniği olarak verimli bir öğrenme alternatifi sunmaktadır (Akar, 2010: 49).

Maksumoto da (2012) e-öğrenmenin, hızlı bırakılma oranları, motivasyon eksikliği ve topluluk desteği içermemesi sebepleriyle dezavantajlı bir eğitim – öğretim tekniği olduğunu vurgulamakta, bu dezavantajların ise e-öğrenmeye destek bir yöntem olarak oyunlaştırma kullanımıyla çözülebileceğini söylemektedir. Bu bağlamda

oyunlaştırmanın bir eğitim öğretim tasarımı olarak kurgulandığında e-öğrenme 2.0 için faydalı bir araç olabileceğini söylemek mümkündür.

Oyunlaştırma, çalışanlarda en çok eksikliği duyulan unsur olan motivasyon temelli işlemesi, bireysel farklılıklara göre uyarlamalar yapmayı mümkün kılan bir yapıya sahip olması ve eğlenceli olması sebepleriyle adını gittikçe daha çok duyuran ve tercih edilen yöntem olarak dikkat çekmektedir. Çocukların eğitimine entegre edilen oyunlaştırmaya dair başarılı örnekler olsa da (Müller v.d., 2015; Hitchens ve Tulloch, 2017; Yıldırım, 2017; Alhammad ve Moreno, 2018) yetişkinler başkalarının tutum ve davranışlarına önem vermeleri, sorumlulukları sebebiyle başarısızlık korkusunu daha yüksek yaşamaları gibi sebeplerden dolayı eğitim – öğretime daha temkinli yaklaştıklarından (Gökkaya, 2014:73) oyunlaştırmanın yetişkin eğitimine uygulaması özel bir dikkat gerektirmektedir.

Eğitim süreci bir oyunlaştırma tasarımı olarak programlandığında eğlence unsuru ön plana çıkmakta, bireyler kendilerini kaptırdığı bir akış durumuna girdiğinden kaygı gibi negatif duygulara kapılma oranı düşmektedir. Örneğin Deloitte firması *Deloitte Liderlik Akademisi* adındaki online eğitim programı kapsamında çalışanlarının kurum içi eğitimlere katılımını ve verimi artırmak için oyunlaştırma tasarımı hizmeti sunan Badgeville firmasıyla bir çalışma yapmış, tamamlanan her eğitim için puan ve rozetlerin verildiği, liderlik tablosu ve seviyelerin bulunduğu programda, her hafta ilgili web sitesinin tekrar ziyaret etme sıklığında yüzde 37, kursların tamamlanma oranında ise yüzde 50 artış tespit edilmiştir (Meister, 2013; badgeville.com/deloitte/).

Doğuş firması ise 2016 yılında hayata geçirdiği *Doğuş Go- Gelişim Okulu* ile kurumsal eğitim çerçevesinde iletişimden iş geliştirmeye kadar birçok kurum içi sürecin oyunlaştırıldığı bir platform sunmuştur. Doğuş Go ekranında her çalışanın kariyer haritasını sembolize eden bir dünya haritası ve çeşitli konulardaki gelişimlerini ifade eden adacıklar bulunmaktadır. Bu adacıklar çalışanın o adayı ne kadar keşfettiğine (geribildirimde bulunma, eğitim tamamlama, video izleme, anket doldurma, vb.) bağlı olarak gelişmekte, çalışanlar kendilerine atanan görevleri tamamladıkça puan, rozet ve çeşitli ödüller kazanmaktadır (Yılmaz, 2018: 145). Program sağladığı üstün başarılar ile

“En iyi eğitim sitesi” dalında 1 altın, “En iyi kurumsal eğitim yazılımı” ve Doğuş Otomotiv’in gelecek stratejileri paralelinde “Yaratıcılık ve inovasyon” kategorisinde de bronz Stevie Ödülü kazanmış, kurum içi eğitim ve çalışan gelişimine yönelik tasarlanacak oyunlaştırma projeleri için örnek teşkil etmiştir (“Doğuş Otomotiv Gelişim Okulu’na 4 uluslararası ödül!”, t.y.).

Türk menşeili bir geliştirici firma olan PixoFun ise öğrenme sürecini bir serüvene dönüştürmeyi amaçlayarak heyecan, eğlence, mücadele gibi unsurların etrafında şekillenen QuizGame adında bir oyunlaştırılmış eğitim programı tasarlamıştır. Y ve Z kuşaklarının iş hayatında sayılarının gittikçe artmasıyla geleneksel eğitim programlarının verimliliğini kaybettiği düşüncesi üzerine tasarlanan program, gerçek zamanlı ve sürekli geri bildirime dayalı, içerdiği rekabet unsuru ve kişisel gelişim grafikleri ile her seferinde daha iyisini yapmaya teşvik eden, akılda tutmayı ve hatırlamayı kolaylaştıran tekniklerle donatıldığından başarılı bir oyunlaştırma örneği olarak dikkat çekmektedir.

Yılmaz (2018) Quizgame’in basit bir testten farkının kullanıcıya soru cevaplama deneyimi yaşatırken farklı teknikler kullanması olduğunu vurgulamaktadır. Bir sonraki soruya geçişte kimi zaman çoktan seçmeli sorular gelirken, kimi zaman da seçenekler tek tek açılmakta ve doğru cevabı en hızlı tespit etmeyi deneyen sorular görülmektedir. Tasarım sürekli aynı düzende devam eden klasik bir oyun deneyimi sunmaktan çok farklı soruların nasıl sunulacağına dair yaptığı farklı kurgularla oyuncunun ilgisini canlı tutabilme oranını artırmaktadır. Oyunlaştırma boyunca kullanıcılar görevleri tamamladıkça seviyelerini ilerletmekte (Bkz: Şekil.19), her seviyeye özel yeni bir hak kazanmakta ve uygun bir düzende artan zorluk seviyesiyle akışta kalmaları sağlanmaktadır.

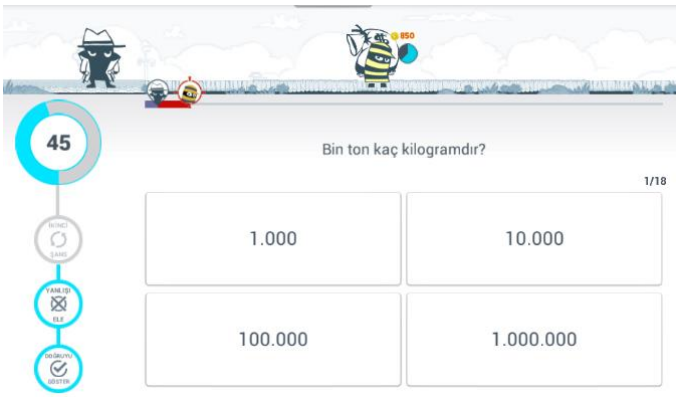
Quizgame bu özelliklerin yanında liderlik tablosu, soruları yanıtlama istatistikleri (Bkz: Şekil 20 ve Şekil 21), arkadaşlara meydan okuma gibi bileşenlerle etkin bir oyunlaştırma deneyimi sunmakta, piyasaya sürüldüğü 2015 yılından beri Migros, Starbucks, Eczacıbaşı, Garanti Bankası, Denizbank, Allianz gibi birçok büyük çaplı kurumda kullanılmaktadır (quizgame.co, t.y.).

Şekil.17: Mobil Cihazda Quizgame Giriş Ekranı



Kaynak: Google Play Store, 10.12.2017

Şekil.18: Quizgame Soru Ekranı



Kaynak: Oyunlastirma.co, 10.12.2017

Şekil.19: Mobil Cihazda Quizgame Seviye Atlama Ekranı



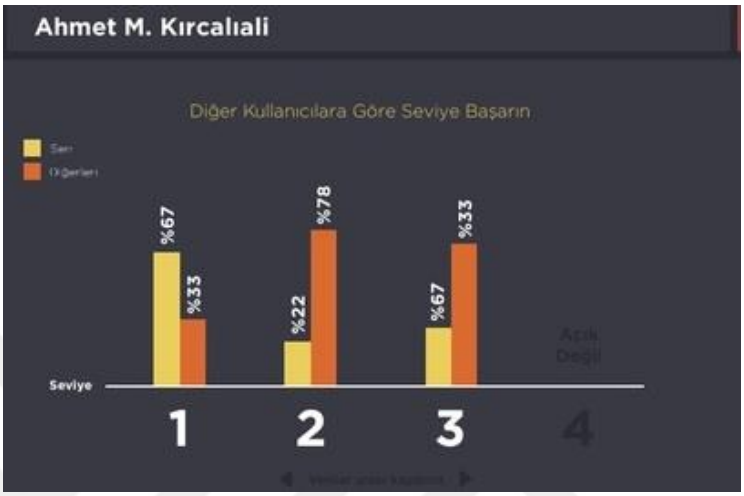
Kaynak: Oyunlastirma.co, 10.12.2017

Şekil.20: Oyuncu İstatistikleri Ekranı



Kaynak: Oyunlastirma.co, 10.12.2017

Şekil.21: Mobil Cihazda Oyuncu İstatistikleri Ekranı



Kaynak: Google Play Store, 10.12.2017

Oyunlaştırma, Powerpoint sunumlar, videolar gibi geleneksel eğitim araçlarının öğrenenlerde dikkat dağınıklığını önleyememesi ve bu araçlardan yeterli verim alınamaması neticesinde etkili bir öğretim teknolojisi olarak kurum içi eğitimlerde her geçen gün daha çok tercih edilmektedir.

2.3.2. Motivasyon ve İş Tatmini Sağlama Amaçlı Kullanımı

Çalışan motivasyonunun sağlanması bir kurumun verimliliğini ve kurumsal performansını arttırmak için son derece önemli bir gerekliliktir. Klasik yönetim teorileri çalışanların maaş, prim ve ikramiyeler gibi sadece maddi nitelikli ödüllerle motive edilebileceğini savunurken, neo-klasik teoriler bunların yanında iş ortamı ve buradaki sosyal ortam, yapılan işe yönelik tatmin duygusu gibi maddi olmayan etkenlerin de çalışan motivasyonunda son derece etkili olduğunu savunmaktadır (Göksel, 2010: 30). Günümüzde ise klasik yönetim teorileri çalışanlarda ödül alındığı sürece tatmin sağlamakta, sürdürülebilir bir motivasyon için işlevsiz kalmaktadır.

Pink, konu motivasyon olduğunda tıpkı bilgisayarlar gibi toplumların da işletim sistemleri olduğundan bahsetmekte motivasyon olgusunun insanları motive eden tek şeyin yemek yeme, barınma gibi hayati ihtiyaçlar olduğu Motivasyon 1.0, toplumsal yapılar

geliştikçe ve insanlar arası etkileşime bağlı olarak ortaya çıkan ödül ve ceza odaklı Motivasyon 2.0 ve değişen toplumsal yapı ile birlikte ödül-ceza yaklaşımının geçersiz kaldığı, bireylerin "kar maksimize edicileri" değil "amaç maksimize edicileri" olarak değiştiği Motivasyon 3.0 olmak üzere üç aşamalı bir ilerleme süreci geçirdiğini ifade etmektedir (2017:25-44). Tarihsel süreçte motivasyon olgusunun toplumsal yaşamda geçirdiği değişim iş hayatına da tesir etmiş, özellikle insanın ödülün peşinden giden, cezadan kaçan bir yapıya sahip olduğu, insan davranışlarının ise bu iki temel veçheye indirgenebileceğini savunan Motivasyon 2.0'ın uzun süre çalışmasına rağmen bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle yaşanan toplumsal dönüşüm insanların istek ve beklentilerinde de değişiklikler yaratınca, motive edici unsurlarda da kökten değişiklikler yaşanmıştır. Pink'e göre sürdürülebilir ve gerçek motivasyona işaret eden Motivasyon 3.0 işletim sisteminin çekirdeğini içsel motivasyon oluşturmaktadır. İnsanların yaptıkları işlerdeki anlam arayışına ve kendilerinden büyük bir şeye hizmet etme arzularına işaret eden "amaç", kontrolü ellerinde tutma ve özgür olma güdülerine işaret eden "özerklik" ve kişiler için asıl önemli olanın bir konuda sürekli iyiye giden bir gelişim gösterme ve ustalık kazanma olduğu "uzmanlık" güdülerini tatmin eden etkinlikler insanın üçüncü güdüsü olan içsel motivasyonu sağlamakta, bu bileşenlerin toplamı ise sürdürülebilir gerçek motivasyonunun anahtarını vermektedir.

Şekil.22: İçsel Motivasyonun Üç Bileşeni



Kaynak: Readingphics.com, 12.2.2018

Motivasyon ve iş tatmini üzerine araştırmalar yapan bir başka uzman olan Frederick Herzberg ise çalışanların işlerinden ne istediklerini sorusunu sormuş ve elde ettiği bulgulara göre "Çift Faktör Teorisi"ni oluşturmuştur. Teoriye göre başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme imkanları gibi içsel unsurların varlığı iş tatminiyle doğru orantılıyken; şirket politikası ve yönetimi, denetim, çalışma koşulları ve kişilerarası ilişkiler gibi dış (hijyen) faktörler tatminsizlik duygusuna sebep olmaktadır. Herzberg'e göre dış faktörlerin iyileştirilmesi tatminsizliği azaltırken bireylerin işlerinde daha mutlu olmalarına sebep olmamaktadır. Dış koşullar her ne kadar iyileştirilse iyileştirilsin işin yapılma şekli, kişiye ne gibi kazanımlar sağladığı, verdiği başarı hissi gibi yapılan işin özüne dair unsurlar asıl motive ediciler olduğundan, ancak bu yönde yapılacak düzenlemeler gerçek iş tatmini sağlayacaktır (Langton vd., 2016:131). Bu bağlamda çalışanların yaptıkları işle ilgili tüm süreçlerde gerçek zamanlı geri bildirim alması, başarıları için maddi ödüllerden çok yaptıkları işe anlam katacak ödüllerle motive edilmeleri, işin yapılma sürecinde özerkliklerinin desteklenmesi gibi değişikliklerin iş tatminini artırması beklenmektedir. Herzberg'in esas motive edici faktörler olarak ifade ettiği unsurlara yönelik değişiklikler, yöneticiler tarafından işin bütününe ve çalışana bakış açısıyla birlikte çalışanın kurumda ne kadar söz hakkı bulunduğuyla ilgili olduğundan ancak son derece kapsamlı ve stratejik bir yönetim ve iletişim politikasıyla gerçekleştirilebilmesi mümkün görünmektedir.

Telman ve Ünsal da iş tatmini ve çalışan memnuniyetinin sağlanması için iletişim kalitesinin iyileştirilmesinin önemine dikkat çekmektedir (2004:142). Oyunlaştırma motivasyon temelli bir tasarım olarak Pink'in deyimiyle Motivasyon 3.0 işletim sisteminin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan bir yaklaşımdır ve bugün birçok kurumun dikkatini çekmektedir.

Günümüz toplumsal yapısında konu iş hayatı olduğunda ödül ve cezalarla motive olan bireylerden çok, işin icrasında anlam arayan ve özerklik, tanınma, takdir edilme gibi unsurların motive ettiği bireylerin sayısı artmaktadır. Bu toplumsal dönüşüm neticesinde de kurumların çalışanlarını motive etmek ve verimli bir çalışma ortamı sağlamak için içsel

motivasyon odaklı stratejiler düşünmeleri ciddi bir gereklilik halini almıştır. Örneğin EMC kurumu tasarladığı çevrimiçi topluluk ağında arzu edilen davranışın gerçekleştirilmesi için kullanıcıların harekete geçmesini sağlamak üzere temel oyun bileşenlerini kullanarak bir oyunlaştırma tasarımı oluşturmuştur. Kurum 2012 yılında öne sürdüğü çevrimiçi topluluk ağı ile çalışan, müşteri ve iş ortakların da içerisinde bulunduğu bir topluluk tasarlamış, ancak kullanıcıların topluluk içerisinde mesaj göndermesine, profilleri doldurmasına, soruları yanıtlamasına ve sağlıklı bir çevrimiçi topluluğa yön veren diğer önemli davranışları gerçekleştirmesine yardımcı olmak konusunda zorluklar yaşamıştır. Kullanıcıları tanımanın ve EMC topluluğunda aktif olarak kalmak için onlardan daha fazlasını yapmalarını teşvik etmenin yeni bir yoluna ihtiyaç duyan kurum, kurumlara oyunlaştırma çözümleri sunan Badgeville firmasıyla birlikte oyunlaştırma tasarımı uygulama yoluna gitmiştir (EMC's Gamification Program, t.y.).

Recognition (tanınırlık), Award (ödüllendirme) ve Motivation (motivasyon) kelimelerinin baş harflerinden oluşan RAMP adlı oyunlaştırma tasarımında çalışanlar topluluktaki her etkinlikleri için puan kazanmakta, katılımı sürdürmek için seviyelerini ilerletmekte, ilerlemelerine karşılık rozetler almakta ve görevleri tamamlayıp özel ödüllere ulaşarak oyun deneyimi yaşamaktadır. Tasarlanan oyunlaştırma programı yardımıyla belli bir süre sonunda EMC kurumunun kullanıcı deneyimini yüzde 21 oranın artırdığı tespit edilmiştir (Epstein, 2013).

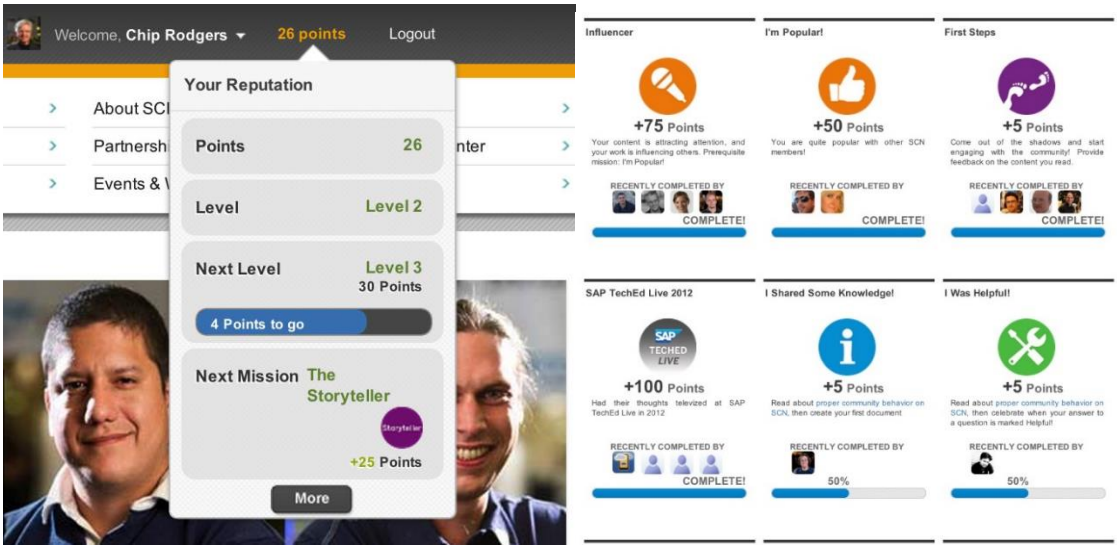
Şekil.23: EMC Topluluk Ağı Profil Ekranı



Kaynak: Gamification-now.ru, 2.2018

Bir diğer oyunlaştırma uygulaması da tıpkı EMC kurumunun topluluk içinde kullanıcıları motive ederek verimliliği artırmaya amaçlarıyla yaptığı RAMP projesine benzer olarak tasarlanan SAP çevrimiçi topluluğu oyunlaştırmasıdır. Avrupa'nın önemli yazılım firmalarından olan SAP firması çalışanlarının ürün ve teknolojilerle ilgili güncelleme ve haberleri paylaştıkları, müşteri ve danışmanların ise SAP projeleriyle ilgili sorunlarında ilk baktıkları platform olan SCN (SAP Community Network), içerdiği tartışma başlıkları ile belirli konularda SAP destek birimine başvurmadan sorunların çözülmesine önemli etkileri olan bir topluluk olarak işlev görmektedir. Oyunlaştırma elementlerinin sisteme eklendikten belli bir süre sonra topluluğun etkinlik oranında yüzde 400 ve geribildirimlerde yüzde 96'lık bir artış gözlemlenmiştir (Cetin, 2013). SCN süreç içerisinde oyunlaştırma bileşenlerinde çeşitli değişiklikler yaparak sistemi daha verimli hale getirmeye çalışmıştır. Örneğin başlangıçta hedeflere ulaşıldıkça verilen ödüller maddi nitelikteyken (örneğin bir tişört gibi) daha sonra kazanılan ödülleri hayır işlerinde kullanma yoluna giderek içsel motivasyon odaklı bir ödül sistemine geçiş yapılmıştır (Epstein, 2013).

Şekil.24: SCN Kullanıcı Profil Sekmesi ve Rozet Ekranı



Kaynak: Blogs.sap.com,21.2.2018

Şekil.25: SCN Seviyeler

Level Icon	Level Name	Point Range
	Diamond	15,000+
	Emerald	10,000 - 14,999
	Topaz	5,000 - 9,999
	Platinum	2,500 – 4,999
	Gold	1,500 – 2,499
	Silver	500 – 1,499
	Bronze	250 - 499
	Steel	30-249
	Aluminum	5-29
	Glass	0-4

Kaynak: Blogs.sap.com, 21.2.2018

Bir IBM şirketi olan Bluewolf ise müşterilerine yönelik çözümler geliştirirken kurum dışı hedef kitleye kurum kültürünü iletmeye ve çalışanları iletişim, bilgi paylaşımı ve işbirliğine teşvik etmeye katkı sağlayacak bir oyunlaştırma programı uygulamıştır (The Benefits Of Gamification, 2017). *Go Social* adı altında başlayan programda kurum, konu uzmanlarına kuruma ait bilgi ve gelişmelerin yer aldığı gönderileri, kullandıkları Facebook, LinkedIn, Pinterest, Google Plus gibi sosyal medya platformlarında nasıl paylaşabilecekleri ve nasıl daha kaliteli içerik üretebileceklerine dair yol göstermeyi amaçlamıştır (Bluewolf Uses Employee Gamification, 2012). Programda oyunlaştırma geribildirimi artırma odaklı tasarlanmış ve tanınırlığı artıran, çalışanların kendi kişisel markalarını oluşturmalarına destek sağlayacak bir rozet sistemi oluşturulmuştur.

Kurumun çalışanlarını arzu edilen davranışları gerçekleştirme yönünde motive ederken kullandığı ödüllendirme sisteminin basit maddi ödüllerden CEO ile öğle yemeği gibi manevi ödüllere kadar geniş bir yelpazede tasarlanması ise çalışanların sürdürülebilir davranış değişikliği kazanmasına da katkı sağlamıştır.

Üç aylık bir süre sonunda Bluewolf sitesine sosyal medya çıkışlı ziyaretçi trafiğinin yüzde 45, kurum bloğuna dışarıdan ziyaret trafiğinin yüzde 80 (Heisler, 2012),

programın ilk çeyreğinde ise kurum içi iş birliği oranının yüzde 57 oranında arttığı tespit edilmiştir (Bluewolf's Gamification, 2013).

Motivasyon oyunlaştırmanın özündeki fikri oluşturduğundan kurum içi süreçlerde performans geliştirmeye yönelik atılan adımlarda da sıkça kullanılmaktadır. Vardarlıer ve İnan (2017), her etkinliklerinde belli bir hedefe ulaşmaya çalışan satış personeli için motivasyonun son derece önemli olduğundan bahsederek Werbach ve Hunter'ın D6 oyunlaştırma tasarımı modelini satış personeli için tekrar düzenlemişlerdir. Satış personelinin iş verimliliğini ve motivasyonunu artırma amaçlarıyla yapılan bu uyarlama, çalışan motivasyonunu artırmak üzere yapılacak oyunlaştırma tasarımları için örnek teşkil etmektedir (Bkz: Tablo.4)

Tablo.4: Satış Personelinin Performansını Geliştirmeye Yönelik Oyunlaştırma Tasarımı

Werbach ve Hunter'ın 6D Modeli	**Satış Personeli İçin 6D Modeli**	**Mağaza Satış Personeli İçin Oyunlaştırma Kurgusu**
İş Hedeflerini Belirleme	Satış Hedeflerinin Netleştirilmesi	2017 ilk çeyrek cirosunun 10 milyon TL olarak gerçekleşmesi
Hedeflenen Davranış Değişikliklerini Belirleme	Davranış Değişikliklerinin Belirlenmesi	a) Kombinli satış b) Çapraz satış
Oyuncuları Tanımlama	Satış Personelini Tanıma	SWOT analizi, oyuncu motiflerinin belirlenmesi için online testler
Faaliyet Döngülerini Planlama	Satış Performansının Geliştirilmesine Yönelik Kurgunun Planlanması	Satış personelinin motivasyon kaynaklarına yönelik sistem planlaması. Hangi durumlarda ödül verilir, bildirim nerede ve nasıl aktarılır, liderlik tablosu…
Eğlence Faktörü	Hikâyeleştirme ve Eğlenceye Dönüştürme	Mağaza bir uzay üsttü ya da keşfedilmesi beklenen bir krallık olarak kurgulanabilir. Her satış ve ilerleme kendi krallığını geliştirmeye yardımcı olur.

Doğru Araçları Kullanma	Araçların ve Platformların Belirlenmesi	Oyunlaştırma için gereken teknolojik alt yapı ve program.

Kaynak: Vardarlıer ve İnan, 2017:16

Bir motivasyon aracı olarak kurumun iç işleyişine dair birçok alana entegre edilebilen oyunlaştırma, kurumsal süreçleri kökten etkileyen böylesi önemli bir sorunun çözümü için alternatif bir seçenek oluşturmaktadır. Günümüz çalışma hayatında bireyler maddi hedeflere odaklanmak yerine, gittikçe artan bir oranda yapılan işe dair anlam arayışının ön plana çıktığı bir anlayış benimsemektedir. Bu anlam arayışı sürekli sabit bir döngü içerisinde akan seri üretim sisteminin makinalaşması neticesinde insanların iş hayatında daha çok yaratıcı süreçlere dahil olmaya başlamasıyla da yakından ilişkilidir. İş hayatlarında bireysel gelişimlerine daha çok önem veren çalışanlar için teşvik, prim gibi maddi ödüller yeterince etkili olamamakta, insan merkezli iş anlayışı insan merkezi motivasyon yöntemlerini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda oyunlaştırmanın içinde bulunduğumuz çağın gerektirdiği motivasyon anlayışını ve bireylerin iş hayatına yönelik değişen algılarının doğal bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür.

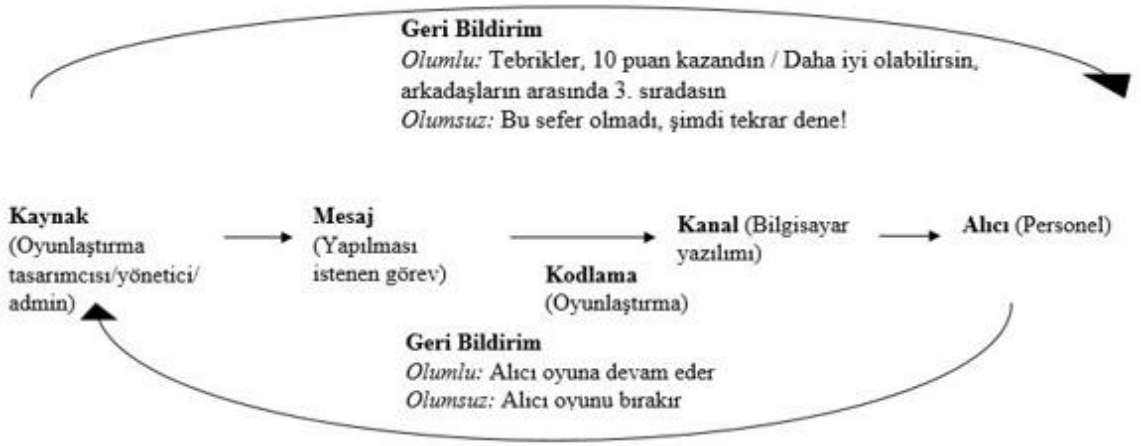
2.3.3. Kurum İçi İletişim Kanalı Olarak Kullanımı

Geleneksel kurum içi iletişim araçları günümüz çalışan profili için verimliliği sağlayamamakta, dijital dönüşümün kurum içi süreçlere dâhil edilmesi daha interaktif bir iletişim ortamına ihtiyaç duyulmasına sebebiyet vermektedir. Kurum içinde demokratik bir iletişim kurabilmek çift yönlü, geri bildirime dayalı ve karşılıklı görüşlerin dikkate alındığı bir iletişim kanalının varlığını gerektirmektedir. Geleneksel kurum içi iletişim araçları ise bu bağlamda yetersiz kalmakta, iletilen bilgilerinin ne kadarının alıcıya ulaştığı, ulaştıktan sonra ise bu bilgilerden ne derecede etkin bir şekilde faydalanılabildiğine dair bilinmezlik durumu, hem iletişim hem de öğrenmeye dayalı çok fonksiyonlu bir iletişim aracına ihtiyaç duyulduğunun sinyallerini vermektedir. Oyunlaştırmanın doğrudan bir kurum içi iletişim aracı olarak kullanımına dair örneklere

henüz rastlanmasa da bu çalışmada oyunlaştırmanın çift yönlü oluşu ve karşılıklı etkileşimi merkeze alan yapısından yola çıkılarak bir model önerisinde bulunulmaktadır.

İletişim sürecini anlatan klasik bir şablonda kaynak, hedef kitle ve ileti olmak üzere üç temel öğe bulunmaktadır (Oskay, 2002:10). Mesaj belli bir kodlama sistemiyle belirlenen kanalda iletilmektedir. Kodlama basit bir el hareketinden, karmaşık bir formüle kadar geniş bir yelpazede yapılabilmektedir (Oyur, 2011: 143). Kodlanan mesaj bir iletişim aracına işaret eden kanalda ilerler ve hedefe ulaşır. Alıcı ise mesajı çözümledikten sonra kaynağa geri bildirim gönderir. Bir sonraki iletişimde kullanılacak bilgileri sağlaması, iletişimin amacına ulaşıp ulaşmadığının, ulaşmadıysa neden başarısız olunduğuna dair veriler içermesi ve iletişim için seçilen kanalın doğru olup olmadığının anlaşılması gibi nedenlerle geri bildirim, iletişim sürecinin çok önemli bir unsurudur (Akman, 2011: 19-20). Oyunlaştırma ise iletişimsel bir tasarım olarak gerçek zamanlı geri bildirim sağlama özelliğiyle dikkat çekmektedir. İletişim devam ettikçe hedef kaynağa, kaynak ise hedefe dönüşerek süreç devam eder. Oyunlaştırma, iletişim sürecinde bir kodlama biçimi olarak yer alarak iletişim sürecini anlatan klasik bir şablonu aşağıdaki gibi değiştirmektedir:

Şekil.26: Bir İletişim Modeli Olarak Oyunlaştırma Tasarımı Örneği



Oyunlaştırma tasarımında geri bildirim mekanizması klasik bir iletişim sürecine göre ikili bir sistem şeklinde işlemektedir. Alıcıdan kaynağa gönderilen geri bildirim,

kaynağın mesajı gönderirken tasarladığı amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği ile doğru orantılı olarak olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilebilir. Alıcı eğer görevi anladıysa, harekete geçecek ve oyunlaştırma sürecini başlatacaktır. Alıcının harekete geçmediği, oyundan sıkıldığı, yarım bıraktığı, bir noktadan sonra tamamen vazgeçtiği durumlar olumsuz geribildirime işaret etmektedir. Kaynağın alıcıya bu geri bildirimler neticesinde ilettiği karşı bildirimler ise alıcının oyunda kalması ve karakter gelişiminde daha iyiye gitmesini motive edici yönde olmalıdır. Doğru tasarlanmış bir oyunlaştırma uygulamasında mümkün olduğunca olumlu geri bildirim ile oyuncunun sistemde tutulmasına çalışılmaktadır. Olumsuz geri bildirim de bu doğrultuda oyuncuyu oyundan çıkmaya yöneltmeden, daha iyisini yapabileceğine dair motivasyon artırıcı bildirimlerden, ya da nerede hata yapıldığına dair açık ve net bilgiden oluşmalıdır. Gerçek zamanlı bildirimler oyunlaştırmanın en temel bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Basit bir iletişim etkinliğinden karmaşık bir iş yapma sürecine kadar geri bildirim durum analizi yapılması ve bir sonraki adımların nasıl atılacağına dair öngörü sağlaması sebepleriyle son derece önemlidir. Bununla birlikte gerçek zamanlı geri bildirimler çalışana performansı ile ilgili anında geri dönüş sağlamakta, bu da motive olmak için bir tetikleyiciye ihtiyaç duyan çalışanın yılsonu raporlarını beklemesine gerek kalmadığı anlamına gelmektedir (Newman, 2017).

Aşağıda bir çağrı merkezi için kurum içi iletişim etkinliği temel oyunlaştırma elementleri kullanılarak tasarlandığında, ortaya çıkabilecek durumlara örnek oluşturmak adına bir tablo aracılığıyla oyunlaştırma örneği sunulmaktadır:

Tablo.5: Varsayımsal Kurum İçi İletişim Oyunlaştırma Örneği

Süreç	*Görev*	Çağrı merkezi hizmetini vermek üzere yeni bir firma ile anlaşma yapan kurum, çalışanlarına konuyla ilgili bilgilendirme ve işleyiş yazısı iletir.
	İşleyiş	Çalışanlar ana ekranlarına gelen bildirim üzerine bilgilendirme metnini görüntüler ve ardından karşılarına iş süreci ile ilgili bir test ekranı çıkar.

Bileşenler	*Puan*	Kullanıcı test boyunca verdiği doğru yanıt ve bilgi metnini açıp açmaması gibi değişkenlere bağlı olarak puan kazanır. Bu puanlar liderlik tablosundaki sıralamayı belirler. Puanlar aynı zamanda ödülleri satın almaya yarayan sanal paralar gibi çalışır.
	Geri bildirim	Kullanıcılar bilgi metnini okudukları ve doğru yanıtladıkları her soru için olumlu geri bildirim alır. Test sonunda skora göre geri bildirim verilir. Çalışanın erteleme ya da testte yanlış cevap verme davranışları kullanıcıyı cesaretlendirecek geri bildirimlerle değiştirilmeye çalışılır.
	Rozet	Kullanıcılar çeşitli değişkenlere göre gösterdikleri performans baz alınarak tasarlanan rozetler kazanırlar. Örneğin bu senaryoda ekrana gelen testi belirlenen sürenin altında çözenler "Hızlı Gonzalez" rozeti kazanır.
	Ödül	Çalışanlar kazandıkları puanlarla karşılarına gelen seçenekler arasından ödüllerini seçebilir. Her ödülün belli bir puan karşılığı bulunur. Her çalışan için farklı ödül seçenekleri profil sayfalarında ilgi alanlarına dair verdikleri bilgiler neticesinde tasarlanır. Örneğin ilgi alanı sinema olan bir kullanıcı hafta sonu için sinema bileti kazabilir.

Kurum içi iletişimde kullanılan geleneksel araçlar bilgiyi tek yönlü aktarmaya dayalı ve etkin bir iletişimin en önemli unsuru olan geri bildirimden eksik olmaları sebebiyle sağlıklı bir iletişim etkinliği için yetersiz kalmaktadır. Oyunlaştırma ise aktarılan bilginin alımlanmasının başarılı olup olmadığını test edebilmesi, başarısızsa kullanıcılara geliştirme için imkân vermesi yönüyle kurum içi iletişim için büyük yarar sağlayan bir tasarım sunmaktadır.

Kurum içi iletişimde oyunlaştırma kurum dışı ve kurum içi etkinliklere yönelik tasarlanabilmektedir. Dale (2014:87) kurum içinde oyunlaştırılabilecek etkinlikleri

aşağıdaki gibi listelemekte, oyunlaştırmanın bu alanlardaki kullanımlarının kurumun hedeflerini gerçekleştirmeye de katkı sağlayacağını vurgulamaktadır:

- Kurum web sitesinde belli sayfaları ziyaret etmek
- Sosyal ağlarda kurum haberlerini paylaşmak
- Sosyal ağlarda kurum hesaplarını takip etme
- Anket ve yarışmalara katılım sağlama
- Kurumun blog ya da tartışma platformlarında içerik üretme ve yorumda bulunma
- Çeşitli türdeki kurumsal materyalleri indirme.

Dale tarafından ortaya atılan kurum içinde oyunlaştırılabilecek etkinliklerin işaret ettiği gibi oyunlaştırma kurum içi iletişim açısından bir kanal olarak kullanılabilecek bir kapasiteyi barındırmakta ve ayrıca kurumun diğer iletişim ortamlarının etkinliğinin arttırılması noktasında da önemli bir görev üstlenmektedir. Oyunlaştırma ile çalışanların kurumun web sayfasını ziyaret etmesi, kurumun sosyal ağlarını takip etmesi ve kendi sosyal ağlarında kurum haberlerini paylaşması, kurumsal materyalleri indirmesi, kurumsal bloglar için içerik üretmesi gibi faaliyetleri destekleyen çabalar oyunlaştırmanın kurumun diğer iletişim araçlarının etkinliğini arttırmada da kullanılabileceğini göstermektedir.

Oyunlaştırmanın esnek dinamikleri ve kişiselleştirilebilme özellikleri sayesinde kurum içi süreçlerde uygulanabileceği senaryoların ancak yöneticilerin hayal gücüyle sınırlandırılabileceğini söylemek mümkündür. Uzmanlar oyunlaştırmanın tüm sorunlara karşı kolay ve eğlenceli bir çözüm olarak görünmesine rağmen motivasyon gibi işin bütününü etkileyen çok önemli bir değişkene olan etkisi sebebiyle en az iş süreçlerini etkileyen herhangi bir strateji kadar detaylı ve önemli bir planlama ile uygulanması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda sorun çözmeye ve iş geliştirmeye yönelik her yeni fikir gibi oyunlaştırmanın da dikkatli uygulanmadığında yarardan çok zarar getireceğini vurgulamak gerekmektedir.

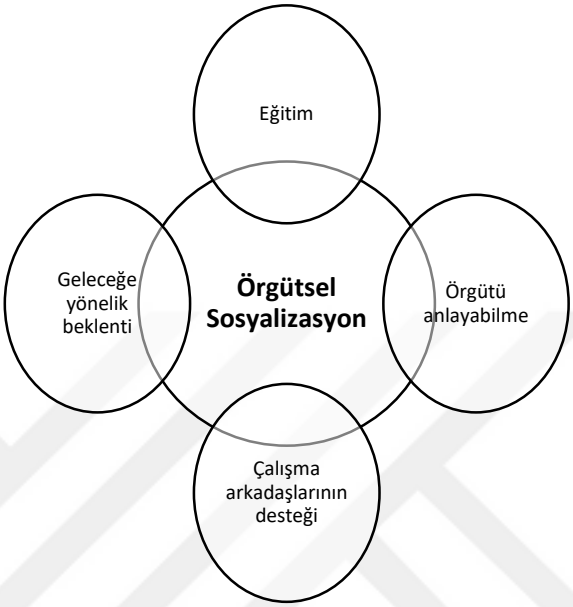
2.3.4. Sosyalizasyon Amaçlı Kullanımı

Sosyalizasyon, bir diğer adıyla sosyalleşme, "bir ferdin herhangi bir grup faaliyetine katılmasında kendinden beklenen uygun rol ve ilgili normlardan haberdar olması" şeklinde tanımlanmaktadır (Erkal vd., 1997:266). Sosyalizasyon gündelik hayat içerisinde topluma karışmayla, kurum içerisinde ise işe giriş anından itibaren başlamaktadır. Sosyalizasyon kurum içerisinde tanıma, eğitim yoluyla anlamlandırma ve deneyimleyerek dâhil olma gibi süreçlerden oluşmakta, yalnızca kuruma ilk girişte yoğun yaşanan bir etkileşim olmaksızın, çalışma hayatı boyunca devam eden bir yapıya sahip olduğundan bir nevi "hayat boyu öğrenme" (Balcı,2003:2) niteliği taşımaktadır.

Thomas ve Anderson'a (1998:748) göre örgütsel sosyalleşme işe yeni başlayanların belirsiz bir çevreye bağlı olarak yaşadıkları stresli döneme işaret etmektedir. Bu stresli dönemin doğru şekilde idare edilmesi ve ileriki dönemlerde çalışanın kurum kültürüyle bütünleşmesi için ilk kritik adımlar olan sosyalizasyon sürecinin yönetilmesinde kurum içi iletişim stratejilerinin büyük önemi bulunmaktadır.

Taormina (1997:30) örgütsel sosyalizasyonun eğitim, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe yönelik beklentiler olmak üzere dört boyutlu bir yapıya sahip olduğundan bahsetmektedir. Eğitim, kurum içerisindeki iş yapma tekniklerinin öğretilmesinden çalışan oryantasyonunu sağlamaya kadar geniş bir alandaki faaliyetleri kapsamaktadır. Çalışanın kurumu anlaması ise kurum kültürünü ve kurumun kendisinden beklentilerini anlamasıyla ilişkilidir. Bir diğer boyut olan çalışma arkadaşlarının desteği ise kurumun yeni üyesinin iş ortamında kendisini rahat hissetmesi için son derece önemlidir. Çalışanın rahat ve huzurlu olamadığı, sürekli kaygı ve çatışmaların baskısı altında kaldığı bir ortamda verimli bir çalışma ortaya koyabilmesi mümkün değildir. Örgütsel sosyalizasyonun son aşaması olan geleceğe yönelik beklentiler ise kuruma yönelik uzun dönemdeki bakış açısıyla ilişkilidir. Çalışanın terfi, ödüllendirme, tanınma gibi beklentilerini içeren bu aşama kurumsal bağlılık için de son derece önemlidir (Çerik ve Bozkurt, 2010:83-84).

Şekil.27: Örgütsel Sosyalizasyonun Dört Boyutu



Kaynak: Taormina, 1997: 30

Günümüz bilgi ve teknoloji toplumunda varlığını sürdürmeye çalışan kurumların sayıları gittikçe artan genç nesle yönelik sosyalizasyon politikalarında da değişiklik ve güncellemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Dikkat dağıtıcı unsurlara karşı bireylerin odağında kalabilmek zorlaştıkça kurumlar daha çok geribildirime dayalı teknolojik stratejiler geliştirmektedir. Örneğin çalışanların belirli durumlarda hangi mercilere başvurmaları gerektiği gibi konulardaki bilgilendirme, hızın büyük bir avantaj olduğu günümüz rekabet ortamında hem bir an önce eyleme geçebilmek hem de çalışanların iş ortamına adapte olmaları için son derece önem arz etmektedir.

Oyunlaştırmanın sosyalizasyon süreçlerindeki kullanımlarına dair başarılı örneklere rastlamak mümkündür. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nin birçok bölgesinde 2 binden fazla çalışanıyla hizmet veren *Slalom Colsulting* adlı kurum, çalışanlarının birbirlerinin isim ve yüzlerini öğrenmelerine yardımcı olacak bir oyunlaştırma tasarımı kullanmaya karar vermiştir (Korolov, 2012). Puan, liderlik tablosu gibi klasik oyun bileşenleri eklenerek tasarlanan program temelde anlamlı bir hikayesi olmaması, tamamen dışsal ödüllerle motivasyon sağlamaya yönelmesi gibi sebeplerden

dolayı çalışanların yalnızca yüzde 5'inin katılımıyla başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Kurum daha sonra sürece bireysel olarak dâhil olma ve mücadele etmeye yönelik tasarımını gruplar halinde mücadeleye dönüştürmüş ve katılım oranının da bu değişikliğe bağlı olarak yüzde 90 oranında, çalışanların diğer personeli tanıma oranının ise yüzde 89 arttığı tespit edilmiştir (Korolov, 2012). Görüldüğü gibi oyunlaştırma içerisinde birçok farklı dinamik barındırdığından detaylı bir planlama ve strateji geliştirerek uygulanmadığında olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Bu örnekte ilgili kurum grup dinamiğinin motivasyonu ve katılımı artırma etkilerini keşfettikten sonra oyunlaştırma tasarımında değişikliğe gitmiş ve başarılı sonuçlar elde etmiştir.

İlgili kurumun oyunlaştırma programının başarısız olmasının bir diğer sebebi ise tüm çalışanların istek ve beklentilerinin aynı olduğunu varsaymasıdır. Tıpkı bir oyundaki oyuncu tipleri gibi kurumlarda da işten beklentileri doğrultusunda farklı motivasyon kaynaklarına sahip çalışanlar bulunmaktadır. Örneğin *Slalom Consulting* firmasının yaptığı gibi sadece liderlik tablosu bileşenini kullanarak rekabeti artırmaya yönelik bir oyunlaştırma tasarımı yeni deneyimler kazanmak ve kişisel gelişimini artırmaya odaklı *kaşifler* oyuncu tipi için anlamsız bir deneyime işaret etmektedir. Bu bağlamda arzu edilen hedeflere uygun bir oyunlaştırma deneyimi için kurumun çalışanlarını tanımasının doğru bir tasarım geliştirmede son derece önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Oyunlaştırma çalışanların kurum kültürü, kurum felsefesi, kurumsal değerler ve kurumsal davranış biçimine ilişkin bilgilerin aktarılabileceği bir tasarım olarak planlandığında çalışanların kuruma hızlı ve etkili biçimde adapte olmasını sağlayarak, sosyalizasyon sürecini kolaylaştırmakta ve çalışanın kurum kültürünü içselleştirmesine fırsat sunmaktadır. Ayrıca çalışan, üyesi haline geldiği kurumun diğer üyelerini, görevlerini, yetki ve sorumluluklarını da oyunlaştırma aracılığıyla öğrenerek iş ortamını ve çalışma arkadaşlarını da hızlı biçimde tanıma imkanına sahip olabilmektedir. Bu bağlamda oyunlaştırmanın içerdiği dinamiklerin çalışan sosyalizasyonu için büyük kolaylıklar barındırdığını söylemek mümkündür.

2.3.5. Çalışan Bağlılığının Geliştirilmesi Amaçlı Kullanımı

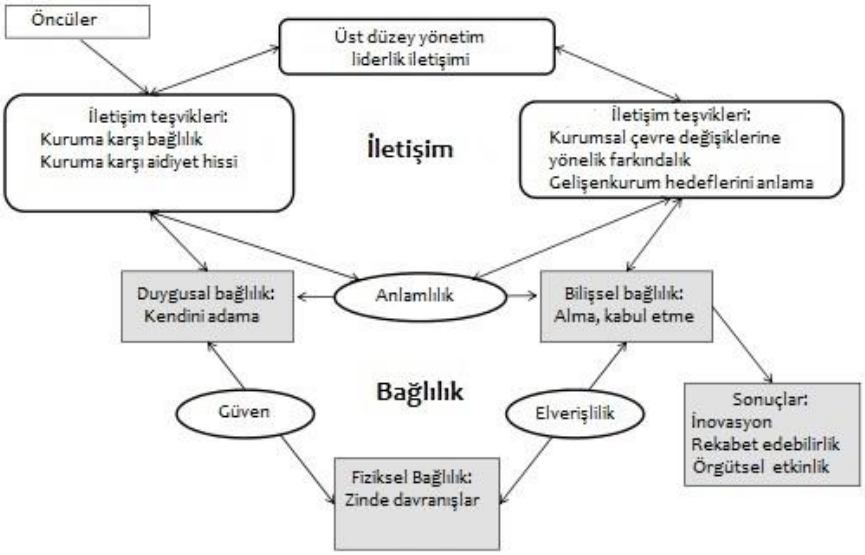
Bir kurumda yapılan işe dair yüksek motivasyon, sağlıklı ve demokratik bir iletişim ortamı, yönetici ve çalışma arkadaşlarına güven ve kurum kültürünü içselleştirme başta olmak üzere, çalışanların kuruma karşı duygusal bir bağ oluşturmalarını sağlayan tüm unsurlar, çalışan bağlılığını oluşturmada önemli bir yer tutmaktadır. "…bireyin işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanmasını içeren, örgüte olan psikolojik bağ" (Akıncı, 1998:57) olarak tanımlanan kurumsal bağlılık, bir kurum içerisinde güven ve sadakat ortamının sağlanması için temel şartlardan biri konumundadır.

Çalışan memnuniyeti ve işe karşı tatmin duygusunun sağlanması da kurumsal bağlılık için anahtar unsurlar arasındadır. Bir işe karşı duyulan tatmin duygusu, bireyin o işe yönelik beklentileri ve iş sonucunda elde ettiklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışanlara görevlerinin gerektirdiği sorumlulukları ve kendilerinden beklentileri doğru biçimde iletebilmek ve anlaşmazlıkların önünü alabilmek için en başından doğru bir kurum içi iletişim stratejisinin takip edilmesi son derece önemlidir.

Welch kurum içi iletişim ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, iletişim odaklı bağlılık stratejilerine dair bir model önerisinde bulunmaktadır. İletişimin kurumsal perspektiften bakıldığında bağlılık stratejilerindeki yerinin aydınlatılmaya çalışıldığı çalışmaya göre bağlılık duygusal, bilişsel ve fiziksel olmak üzere üç boyutlu bir yapıya sahiptir. Welch, modeline Kahn'ın (1990) bağlılığın üç boyutu tezini (anlamlılık, güven ve elverişlilik) uyarlamış; inovasyon, rekabet edebilirlik ve örgütsel etkinliği, etkili iç kurumsal iletişimin teşvik ettiği çalışan bağlılığının kurumsal sonuçları olarak kavramsallaştırmıştır (2011:339-340). Welch'in modeli kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim arasındaki ilişkiyi aydınlatmakta ve uygulayıcılar için öneriler barındırmaktadır. Bu bağlamda çalışan bağlılığı salt çalışanlara yönelik maddi teşvikler gibi motivatörlerle sağlanamayacağı, bağlılık stratejilerinin kurum içi iletişimin önemli bir fonksiyonu olduğunu göstermesi bakımından önem arz etmektedir. Çalışan bağlılığının inovasyon, rekabet edebilirlik ve örgütsel etkinlik çıktılarına yapabileceği

katkılar göz önüne alındığında önemli bir bağlılık stratejisi sunan oyunlaştırmanın bu alandaki kullanımlarının ciddi kapasiteler içerdiği söylenebilmektedir.

Şekil.28: Çalışan Bağlılığı Kavramı Ve Kurum İçi İletişim: Kavramsal Bir Model



Kaynak: Welch, 2011: 340

Welch'in modelinde de belirtildiği gibi bağlılık hedefleri ve iletişim faaliyetleri arasındaki ilişki doğru kurulduğunda kurumun iç ve dış hedeflerine dair olumlu çıktılar elde edildiği göze çarpmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilik ve gelişmelerin dikkate alınması bağlılık hedefleri için büyük bir önem arz eden iletişim faaliyetlerinin en etkin biçimde gerçekleştirilebilmesine dair yeni imkanlardan faydalanılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Oyunlaştırma bahsi geçen yeni teknolojilerden biri olarak çalışanların yaptıkları işi daha eğlenceli hale getiren ve kurumda daha görünür olmalarını sağlayan dinamikleriyle kuruma karşı aidiyet hislerini güçlendirme yönünde önemli katkılar sağlamaktadır.

Günümüz pazar dinamikleri çalışan bağlılığına yönelik yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğunun sinyallerini vermektedir. Uzmanlar "çalışan deneyimi"nin tıpkı "müşteri deneyimi" gibi üzerinde önemle durulması gereken bir alan olduğuna dikkat çekmekte ve

çalışanların kurumun içindeki en önemli müşteriler olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Meyers vd., 2016). Çalışan bağlılığını ölçümlemek ve artırmak için yıllık olarak yapılan anket ve çalışmalar ise, geçen zamanda verilerin bayatlamasından dolayı işlevsiz kalmaktadır. Uzmanlar çalışan bağlılığını artırmak için geribildirim, rahat bir iş ortamı, çalışanların karar mekanizmalarına katılımı, çalışan bağlılığı süreçlerini eğlenceli hale getirme, insanlarla birebir iletişim kurma gibi unsurlara özel bir önem vermeleri gerektiğine dikkat çekmektedir (Cancialosi, 2016). Oyunlaştırmanın bu bağlamda çalışanlara performanslarıyla alakalı gerçek zamanlı bildirim sağlama imkanına sahip olması, iş süreçlerini daha eğlenceli hale getirmesi gibi özellikleriyle çalışan bağlılığını sağlama konusunda kuruma büyük fayda sağlayacağını söylemek mümkündür.

Organizasyonel davranış teorilerinde en çok çalışılan konulardan biri olan kurumsal bağlılığın merkezi bir öneme sahip olmasının nedenleri arasında personel değişim oranını azaltması, motivasyonu ve kurumsal vatandaşlık bilincini yükseltmesi, kurum üzerinde etkisi olabilecek işe alım ve eğitim uygulamaları, iş eşitliği, kurumsal destek gibi unsurlar bulunmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994:23). Yapılan araştırmalar çalışan bağlılığının kurumlara fayda kazandıracağı yönünde önemli bulgular sunmaktadır. Yunna Rhee'nin yaptığı çalışmaya göre (2004) kuruma karşılık bağlılık düzeyindeki yükselme dışa dönük halkla ilişkiler çalışmalarını da doğru orantılı olarak etkilemektedir. Yine bir başka araştırmada çalışanlara yönelik konuların tüketicilerin kurum üzerindeki algısını direkt olarak etkilediğinden bahsedilmektedir (Cutlip, Center ve Broom, 2000:80). Bu bağlamda kurum içerisinde başarılı bir iç iletişim stratejisi yürüten kurumların, daha kaliteli ürün ve hizmet çıktısı aldığı, böylece müşteri memnuniyetini sağlayarak itibarlarını güçlendirdiğini söylemek mümkündür.

Çalışan bağlılığını sağlamak kurumların yıllardır mücadele ettiği bir sorun olarak kendini göstermektedir. Kurumun çalışanlarını önemli bir değer olarak görmeye başladığı andan itibaren salt ödül ve cezalar yoluyla motivasyon ve bağlılık sağlamaya yönelik stratejilerin yerini içsel motivasyon merkezli bağlılık stratejilerine bırakması kaçınılmazdır. Çalışan bağlılığı kurumun çalışana verdiği değer ve yöneticiler tarafından

farkında olunma unsurlarıyla ilişki içerisindedir. Oyunlaştırmanın en önemli avantajlarından biri de çalışanın başarı ve gelişiminin herkes için gözler önünde olması sebebiyle kayırmacılığa yer verme ihtimali olmamasıdır. Ancak sürekli göz önünde olmanın çalışanlarda strese sebebiyet verme ihtimali, oyunlaştırmanın doğru tasarlanmasının ne kadar önemli olduğunu noktasında da bir uyarı olarak düşünülmelidir.

Örneğin Disney Land ve Paradise Pier otelleri personellerinin iş yapma hızlarını ölçerek çalışan performansını artırmak üzere çalışanların hızlarına göre sıralamaya dizildiği bir liderlik tablosu kullanarak oyunlaştırma girişiminde bulunmuş, ancak bu durum çalışanlarda büyük bir strese sebep olduğundan başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Konuyla alakalı görüşü alınan bir çalışan ise bu girişimi bir çeşit elektronik kırbaç olarak nitelemiş, liderlik tablosunda aşağılarda yer alıp yöneticileri tarafından azarlanmak istemeyen çalışanların tuvalet molasından bile kaçındığını vurgulamıştır (Allen, 2011). Örnekler oyunlaştırmanın çalışanlara yönelik bağlılık, motivasyon, performans hedeflerinde gelişigüzel kullanımları neticesinde başarısızlığın kaçınılmaz olduğunu göstermekte, kuruma birçok avantaj sağlayabilecek olan böylesi etkili bir aracın stratejik bir plan ve program dahilinde kullanılmasının hayati önemine işaret etmektedir. Bu bağlamda kurumların özellikle bağlılık hedeflerinin gerçekleşmesinin uzun vadeli bir stratejiye bağlı olduğunu kabul etmesi, oyunlaştırmadan da bu gerçek göz önünde bulundurularak faydalanma yoluna gidilmesi gerekmektedir.

2.3.6. Problem Çözümü ve Verimliliği Artırma Amaçlı Kullanımı

Benzer ürün ve teknolojilerle yüzlerce alternatifin bulunduğu günümüz pazar koşullarında kurumları rakiplerinden farklılaştıran temel unsurlardan birinin problem çözme kabiliyeti olduğunu söylemek mümkündür. Toyota üretim sistemi kurucusu Taiichi Ohno (2006), iş süreçlerinde problem olarak adlandırılan durumların aslında olumsuzluk içermediğini, aksine bunların "gizlenmiş kaizen" (sürekli ilerleme, iyileştirme) fırsatları olduğunu vurgulamaktadır. Kapp (2012:144) problem çözmeyi, bir çözüm geliştirmek, bir ikilemi çözmek ya da bir ürün yaratmak için orijinal düşünmeyi içeren herhangi bir faaliyet olarak tanımlamaktadır.

Kurumlarda meydana gelebilecek problemler iş yapma süreçleriyle, yeni bir ürün geliştirme ya da müşterilerin bir ihtiyacı üzerine ortaya çıkan bir durumla ilgili olabilmektedir. Özellikle büyük kurumlarda meydana gelen bir sorunu çözmek için büyük bütçeler gerekmekte, yöneticiler zorlu bir problemle yüz yüze kalmaktadır (Kumar ve Raghavendran, 2015:4). Bu ölçekte bir şirket olan Microsoft, Windows 7'de yer alan diyalog kutularındaki hataları düzeltmek için dünyanın her yerindeki Microsoft çalışanlarının katılabileceği bir oyunlaştırma tasarımı kullanmıştır. *Language Quality Game* (Lisan Kalitesi Oyunu) adı verilen bu uygulamada çalışanlardan fark ettikleri dil hatalarını tespit etmeleri ve düzeltmeleri istenmiş, karşılığında ise oyunculara puan vererek tüm çalışanlar arasındaki yerlerini görmelerini sağlayan bir liderlik tablosunun bulunduğu oyunlaştırma tasarımı oluşturulmuştur (Werbach ve Hunter, 2012: 18).

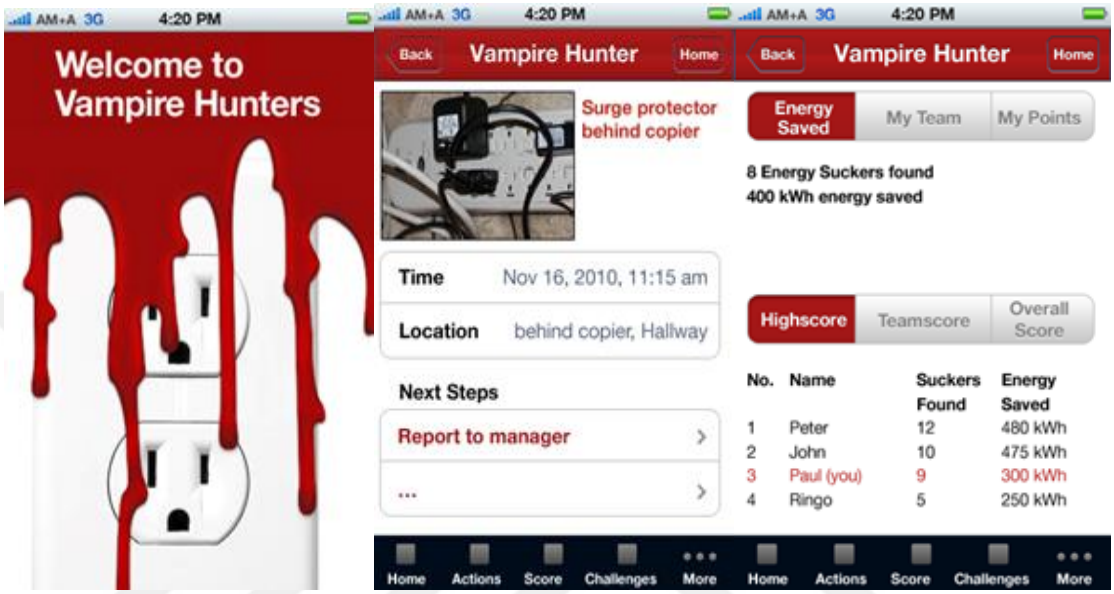
Seviyeler, görev tamamlandıkça kullanıcıların erişimine açılan özel yetenekler ve oyunsu deneyim hissi veren grafiksel görüntü hareketlilikleri gibi elementlerin kullanıldığı tasarımda (Smith vd., t.y.) çalışanlar bu şekilde yazılım dilinden kendi dillerine yapılan çevirileri doğrulama ve düzeltmeye yardım etmişlerdir (Windows Language Quality Game, t.y.). Burada çalışanları motive eden kuvvetlerden biri liderlik tablosunda üst sıralarda yalnızca kendi isimleri görmek değil, aynı zamanda kendi ülkelerini de görmek olmuştur. Neticede bu uygulamayla 500 bin ekran 4 bin 500 katılımcı tarafından görüntülenmiş ve tespit edilen 6 bin 700 adet sorun anında düzeltilmiştir (Werbach ve Hunter, 2012:18). Böylece bu ölçekte büyük bir kurum için çok büyük maliyetlerle giderilebilecek bir sorunun, oyunlaştırma yardımıyla çalışanlar tarafından kendi istekleriyle ve çok kısa sürede üstesinden gelinmiş, aynı zamanda verimliliğe de katkı sağlanmıştır.

Yine Microsoft firması çalışanların verimliliğini artırmak üzere *Microsoft Communicate Hope* (Microsoft Umudu İletir) adlı bir başka oyunlaştırma projesi geliştirmiştir. Ürünlerin test edilmesi ve hataların tespit edilmesine yönelik yorucu süreci çalışan için daha eğlenceli, kurum için ise daha verimli hale getirmek amaçlarıyla tasarlanan projede, kurumdaki 8 binden fazla çalışan gönüllü olarak ve herhangi bir ek

ücret almaksızın yer almışlardır (Mollick ve Werbach, 2014: 451). Projede çalışanlar tarafından beş farklı afet yardım kuruluşuna karşılık gelen takımlar oluşturulmuş, ödül sistemi ise kazanılan puanların belirlenen yardım kuruluşlarına bağış yapmada kullanılması üzerine tasarlanmıştır (Chiang, 2010). Kurumsal iş süreçlerine yönelik verimliliğin de artmasına yardımcı olan proje sonunda çalışanı elde tutma, kurumsal bağlılığı pekiştirme ve çalışanlara iyilik yapma fırsatı vermesinden dolayı manevi olarak tatmin sağlama gibi önemli çıktılar elde etmiştir (Smith, 2010).

Problem çözme ve davranış geliştirmeye yönelik bir başka kullanım ise SAP firmasının kullandığı *Vampire Hunt* (Vampir Avı) adlı oyunlaştırma tasarımıdır. İş ortamında enerji tasarrufu sağlamak üzere tasarlanan uygulama ile çalışanlar etraflarında gereksiz enerji harcayan eski ampul, mobil telefonlara tamamen şarj olsalar dahi enerji vermeye devam eski model cihaz ve bekleme modundaki ekipmanların fotoğraflarını çekerek "vampir genel merkezi"ne raporlamışlardır. Enerjiyi bir nevi emen vampir niteliğindeki her cihazın neden olduğu kayıp enerji kWh üzerinden hesaplanarak kullanıcılara puan olarak geri dönmüştür. Sonuç olarak kurum hem gereksiz enerji harcayan ekipmanları tespit ederek enerji tasarrufu sağlamış hem de çalışanlar arasındaki iletişim gelişmiş ve çalışanlar tarafından kendilerini yararlı bir şeyin parçası olarak hissetmeleri için fırsat veren kurumlarına dair olumlu algıları pekişmiştir (SAP Carbon Impact Reward, 2011).

Şekil.29: Vampir Avcıları Mobil Ekranı



Kaynak: Enterprise-gamification.com, 10.2.2018

Oyunlaştırmanın problem çözümü ve verimliği arttırma amaçlı kullanımı, bir oyunlaştırma sürecinde belirlenen görevin gerçekleştirilmesi için oyuncunun geçmesi gereken her aşamanın aslında birer probleme işaret ettiğini açıklamaktadır. Oyuncu her aşamayı başarıyla kat ettikçe oyuncu yolculuğunda da çaylaktan uzmana doğru bir seviye değişimi yaşamaktadır. Oyunlaştırmanın özünde sıkıntılı bir süreç olan problem çözmeyi içerdiği oyun bileşenleri ve eğlence unsuruyla daha zevkli hale getirmesi ve düşük maliyetlerle kısa sürede çözüm sağlayabilecek teknolojik kapasiteye sahip olması, oyunlaştırmanın kurum içi iletişim açısından sorun çözümüne yönelik elverişli bir yöntem olarak düşünülmesini mümkün kılmaktadır.

2.4. Oyunlaştırmanın Kurum İçi İletişim Odaklı Kullanımının Faydaları

Oyunlaştırmanın kurum içi süreçlerde kullanıldığı senaryoda çalışanlar sürece kurumsal hedeflerle bütünlük içerisindeki bireysel hedeflerini gerçekleştirmede motive edilmiş birer oyuncu olarak katılmakta, ulaşılan her hedef ve çözümlenen her problem

kurumun bütünü için olumlu çıktılar sağlamaktadır. Oyunlaştırmanın kurum içindeki etkilerine dair yapılan çalışmalar yeniliği teşvik etme, çalışanları motive etme ve elde tutma, çalışan bağlılığı ve işbirliğini artırma, çalışan – müşteri ve paydaşların beklenti ve hedefleri ile kurum hedeflerini uyumlulaştırma, kurum sözcüsü çalışan yetiştirme, örgütsel sosyalizasyona katkı sağlama, kurumsal eğitimleri eğlenceli ve daha etkin hale getirme, kurum içi koordinasyon ve iletişim süreçlerinde zaman ve maliyeti azaltmaya yardımcı olma ve kurum içi süreçlerdeki başarının dış hedef kitleye yönelik stratejilere etkileri göz önünde bulundurulduğunda kurumun rekabet yarışında kalmasına katkı sağlama gibi olumlu çıktılara işaret etmektedir (Rauch, 2013:277; Dale, 2014:87). Bunlara ek olarak kurum içi iletişim süreçlerinin oyunlaştırılması çalışanların kurumsal bilgi ve gelişmelerden daha hızlı haberdar olması ve kurumun işleyiş dinamiklerine yönelik daha fazla farkındalık kazanmasını da yardımcı olmaktadır (Poser, 2015).

Özellikle iş hayatında sayıları artan günümüz milenyum çalışanları iş süreçlerinde bireysel gelişimlerine daha çok önem vermektedirler. Çalışanların kendi performans ve kariyer gelişimleri hakkında bilgi sahibi olmaları bu bağlamda iş tatminini sağlayan önemli bir unsur haline gelmekte, kurum içi süreçlere oyunlaştırmayı entegre eden kurumlar için ise çalışanlarını tanıma, performans verileri toplama ve değerlendirme daha kolay bir hal almaktadır.

Oyunlaştırma kurumun en önemli hedef kitlesi olan çalışanlara yönelik bir bağlılık stratejisi olarak kullanıldığında, çalışan memnuniyeti ve iş tatminini artırmakta, oyunsu özü gereği yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmakta, kurum içi süreçlere sağladığı katkılar ile kurumun dış hedef kitlesine yönelik itibarını artırarak rekabette avantaj sağlanması ve dolayısıyla kurumsal performansın artırılmasına olumlu etkilerde bulunmaktadır.

Patricio da oyunlaştırmanın birçok faydasının yanında, insanların inovasyon konusundaki meraklarını tetiklemesi, sürekli olarak bağlılık göstermeleri için içsel olarak motivasyon sağlaması, dahili iş birliğini geliştirmesi, çalışanlar arasında daha fazla eğlence ve bağlılığa teşvik etmesi, öğrenme ve büyümeye yönelik motivasyonu artırması,

ürün/hizmet uygulamalarının gelecekteki alanları için içgörüler sağlaması, risk alma eğilimini artırması, bireyleri başarısızlığın nasıl kabul edileceği konusunda eğitmesi, yeni fikir ve teknolojilere açık olmaya teşvik etmesi gibi çeşitli yararları olduğuna dikkat çekmektedir (2017: 255).

Bu çalışmada ise oyunlaştırmanın kurum içi iletişim amaçlı kullanımının sağladığı yararlar yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sunma, kurumsal performansın artmasını sağlama, rekabet üstünlüğü elde edilmesine olanak sunma şeklinde ele alınmaktadır.

2.4.1. Yeni ve Yaratıcı Fikirlerin Ortaya Çıkması

Benzer teknolojilerle benzer ürünlerin hedef kitlelerin tercihine sunulduğu günümüz pazar ortamında yeni ve yaratıcı fikirler öne sürebilen çalışanlar hem rakiplere karşı fark yaratmak hem de kurum içerisinde dinamizmin sağlanması için önemli faydalar barındırmaktadır. Alışılmışın dışında yeni bir davranış ya da düşünce biçiminin ortaya sürülmesi anlamına gelen yaratıcılık ve yaratıcı düşünce neticesinde elde edilen çıktıların pratik bir yarar elde etmek için hayata geçirilmesine işaret eden inovasyon, (Bateson ve Martin, 2014:14-15) kurumları rakiplerinden farklılaştıracak ürünlerin ortaya çıkarılması, sorunlara yeni ve pratik çözümler bulunmasına katkı sağlaması gibi sebeplerden kurumlar için önemli ve aranılan bir değerdir.

Araştırmalar insanları yaratıcı düşünceye yönlendiren temel etkinliklerden biri olarak oyuna işaret etmektedir (Bateson ve Martin, 2014). Oyun yaratıcılık ve hayal gücünün kullanılabildiği dışa doğru düşünmeyi desteklemekte, özellikle belli bir grup insanla etkileşim ile gerçekleştirildiğinde ise yeni ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Oyunlaştırma oyunsal özü sebebiyle yaratıcı ve yenilikçi düşünceyi desteklemekte, temelde hedeflere ulaşmak için her aşamada belli bir soruna işaret eden görevlerin tamamlanması şeklinde çalıştığından insanların problem çözme ve pratik çözümler üretme yeteneklerini geliştirmektedir. Oyunlaştırmanın yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını destekleme yönünden kurumlara sunduğu faydalar nedeniyle

günümüzde pek çok kurumun özellikle çalışanlardan oluşan hedef kitlelerinin yeni ve yaratıcı fikirlerini ortaya çıkarabilmek için oyun tasarımlarından yararlandıkları görülmektedir.

Deloitte firması da kurumda inovasyonu artırmak ve yeni fikirleri cesaretlendirmek amaçlarıyla *Maverick* adında bir dâhili oyunlaştırma projesi geliştirmiştir. Reality Show formatında tasarlanan bu yarışmanın temel odak noktası, zorlu iş problemlerinde alışılmışın dışında olan düşünceleri ve yaratıcılığı tanımlamak ve ödüllendirmektir (Kumar ve Raghavendran, 2015:3). Programı başlatanlar bu oyunlaştırma tasarımı için 4 temel prensip belirlemiştir.

- Çalışanlarda motivasyonu ve yatırım karlılığını artırmak
- Çalışanları kurumla ilgili doğru tercihlere yönlendirebilmek
- Verilere dayanarak çalışanlar arasında bir yapı oluşturmak
- Büyük bir iç çatışma riski olmadan fikir ve girişimlerin ilerletilmesini sağlamak (Deloitte Hits The Sweet Spot, 2016:21-22).

Belirlenen hedefler doğrultusunda kurumda her birinde en az bir kadın çalışan olan dörder kişilik takımlar oluşturulmuş ve takımlara birer iş planı verilerek bunları analiz etmeleri ve düşüncelerini içeren bir rapor oluşturmaları istenmiştir. Raporların kıyaslanmasındaki temel kriterler ise;

- Takımın iş planındaki sorunları ne kadar iyi tanımladığı
- Analizin kalitesinin ne ölçüde olduğu
- Tespit edilen sorunlara karşı önerilen çözümlerin ne kadar gerçekçi olduğu
- Analiz ve bulgulardan anlam çıkarma yeteneğinin ne derecede olduğu şeklinde belirlenmiştir.

Yarışma boyunca çalışanların "eğlenceli" bir şeyin parçası olduklarından kuruma karşı bağlılıklarının derinleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş memnuniyetinde de mümkün olan en geniş ölçü aralığında büyük bir artış olduğu gözlemlenmiştir.

Oyunlaştırma temelde yaratıcı bir etkinliğe işaret ettiğinden özü gereği inovasyonu geliştirmeye elverişli bir sistemdir. Günümüzde artan sayıda kurum yaratıcı düşünceye önem vermekte, bu doğrultuda içerik üretme, ürün tasarlama ve hizmet vermede yeni ve ilginç fikirleri bulunan bireylerin sahip oldukları kapasiteyi oyunlaştırma aracılığıyla görünür kılmakta ve çalışanlardan oluşan hedef kitlelerin sahip olduğu bu kapasiteyi yeni ve yaratıcı fikirlerin kurumsal strateji ve uygulamalara dahil edilmesi yönünde kullanmaktadır.

2.4.2. Kurumsal Performansın Artırılması

Kurumsal performans belli bir dönem sonunda kurumun hedefleri ve bu hedefler neticesinde elde edilen çıktıların nicel veya nitel olarak ifade edilmesine işaret etmektedir. Donaldson (1999:35) kurumsal performansın kurumun üretimden pazarlamaya, insan kaynaklarından iç ve dış iletişim stratejilerine, destek, tedarik gibi birçok değişkenden etkilenen bir yapıya sahip olduğunu söylemektedir. Kurumun iç ve dış tüm hedefleriyle doğrudan ilişkili olan kurumsal performans, kurumun iç işleyişine yönelik hedeflerini gerçekleştirmede temel bir role sahip olan iletişim faaliyetlerinden de direkt olarak etkilenmektedir. İletişimin bir yönetim işlevi olarak öneminin anlaşılamadığı kurumlarda, çalışanların temel hedef ve stratejileri anlaması ve temel değerlerin benimsemesi zorlaşmakta, sonuç olarak kuruma karşı aidiyet duygusu gelişmemekte ve kurumun en önemli hedef kitlesi olan çalışanlarda kurumsal itibar sağlamak da güç olmaktadır. Kurumsal itibar bir kurumun değer yaratma kabiliyeti ve soyut karakterinden kaynaklandığından, rakipler tarafından taklit edilmesi zor olan ve kurumlara üstün konumlarını sürdürmelerine olanak sağlayan stratejik bir pozisyondur (De Castro vd., 2006:361).

Kurumsal itibar, kurumsal performansı belirleyen önemli bir değişkendir (Wartick, 1993:33). Cravens ve Oliver (2006: 295) kurumsal itibarın çalışanların çabaları, bağlılığı ve kendilerine özgü yetenekleriyle yönetilen bir değer olduğunu vurgulamaktadır. Kurum içerisinde kendisini çalışanlara anlatamayan, çalışanların istek ve beklentilerini dinleyemeyen bir yönetimin iç hedef kitleye karşı kurumsal itibar

oluşturması mümkün olmadığından kurumsal performans da bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu bağlamda iletişimin bir yönetim işlevi olduğunun unutulmaması, kurum içi iletişim stratejilerinin doğru planlanmasının, kurumun hedeflerine ulaşması ve kurumsal performansını yönetmesinde son derece önemli olduğunun anlaşılması büyük bir önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmalar çalışanların kurum kültürünü benimsemesi ve kendilerini o kurumun bir parçası olarak hissetmelerinin de kurumsal performansı olumlu yönde etkileyeceğini göstermektedir (Wilkins ve Ouchi, 1983:469). Kurumsal performansın bağlı olduğu değişkenlerin birçoğu kurumun çalışanlarla ilişkileri ile yakından ilgilidir. Çalışan memnuniyeti ve işten tatmin olma düzeyi gibi olgular çalışanların kuruma yönelik aidiyet duygularını arttırmakta, bunun sonucunda ise kurum kültürünü içselleştirmiş çalışanların sayısı artmaktadır.

Motivasyona yönelik olumlu değişiklikler de yine çalışanların iş memnuniyetini artırmakta ve bu da kurumsal performansa yönelik artışa işaret etmektedir. Kurumun hedeflerine uygun olarak ve doğru tasarlanmış bir oyunlaştırma örneği söz konusu olduğunda oyunlaştırma tasarımının yukarıda adı geçen unsurlar üzerindeki etkileri göz önüne alınırsa, kurumun dış hedeflerine yönelik çıktılarını olumlu etkilediği ve sonuç olarak kurumsal performansı artırdığını söylemek mümkündür.

Kurumların performanslarına etki edecek en temel hedef kitle olarak çalışanların oyunlaştırmanın eğitim amaçlı kullanımı doğrultusunda görev ve sorumluluklarına ilişkin gerekli bilgi ve becerilerle donatılmasının sağlanması; çalışanların oyunlaştırma aracılığıyla kurum kültürü, değerlerini, felsefesini, davranış ve iletişim tarzını kalıcı bir şekilde içselleştirmesini sağlayacak sosyalizasyon sürecinden geçirilmesi; çalışanların oyunlaştırma gibi yeni ve yaratıcı bir yolla üyesi oldukları kurumla duygusal bir bağ tesis etmesinin sağlanarak kuruma karşı bağlılıklarının güçlendirilmesi; çalışanların kurumsal problemlere ve verimliliği olumsuz etkileyen faktörlere ilişkin oyunlaştırma kullanılarak çözüm üretmesi ya da kurumsal yönetim tarafından oyunlaştırma ile önerilen çözümleri uygulamaya aktarması gibi oyunlaştırma odaklı kurum içi iletişim stratejilerinin kullanımı

kurum için önemli kazanımlar sağlayabilmektedir. Özetle oyunlaştırma kurumların performansları üzerinde belirleyicilik gücüne sahip bir hedef kitle olarak çalışanların kurumsal performansın arttırılmasına yönelik olumlu etkilerinin en üst noktaya çıkarılmasına yeni olanaklar sunulabilmektedir.

2.4.3. Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesine Katkı Sağlama

Geliştirilen her teknoloji ve topluma yansımaları bireylerin algılarında ve dolayısıyla beklenti ve isteklerinde değişikliğe sebep olmakta, kurumlar da hedeflerine ulaşmada kullandıkları yöntemleri bu değişimlere göre düzenleme gereksinimi duymaktadır. Toplumsal düzeyde yaşanan değişimler rekabet yarışını da etkilemekte, değişimlerin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında rekabet edebilirlik kurumlar için gittikçe zorlaşmaktadır.

Bugün kurumların rekabet üstünlüğü elde etmesi için ürün ve hizmetlerinde yapacakları geliştirmelerden fazlasına gereksinimleri vardır. Bu bağlamda kurumların rekabette fark yaratma noktasında sahip oldukları insan kaynağının içerdiği potansiyeli görmelerinin önemli bir gereklilik halini aldığını söylemek mümkündür.

Deneyim ve araştırmalar kurum içinde insan kaynağına yönelik geliştirme ve iyileştirmelerin iç ve dış hedeflere olumlu etkileri olduğunu birçok kez kanıtlamıştır. Sektörde çalışanlarına değer veren kurumların büyük bütçeli reklam kampanyaları yapmadan da kurum ve marka değeri ile hedef kitlelerinin memnuniyetlerini artırdıklarını gösteren örnekler bulunmaktadır. Örneğin Procter & Gamble firması, çalışanlarına başkalarının yaşamlarını iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaları konusunda gösterdiği teşvikle kendine prestijli bir konum kazandırmıştır. Harris ve Whalen ise dünyaca ünlü Starbukcs kahve dükkanını rakiplerinden ayıran şeyin kahve değil sunduğu müşteri deneyimi ve çalışanlarının kurumlarıyla aynı rüyayı paylaşmaları olduğuna dikkat çekmektedir (2009: 178-182). Yine yapılan bir başka araştırma çalışanlarla pozitif ilişkiler kurmak ve çalışanların güvenini kazanmanın kuruluşun prestij ve karını olumlu yönde etkileyeceğine dair bağlantılara işaret etmektedir (Ries ve Ries, 2002: 8).

Yoğun rekabet koşullarının bulunduğu ve bireylerin hem çalışan hem de tüketici olarak daha da bilinçlendiği günümüz koşullarında, rekabette fark yaratmak isteyen kurumların potansiyel çalışanlara yönelik kurum algılarını iyileştirme yönünde girişimlerde bulunması da önemli bir gereklilik halini almıştır. Kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasındaki temel katkıların kurumun imaj, prestij, itibar gibi maddi olmayan varlıkları ile sağlandığı göz önüne alındığında, nitelikli iş gücü istihdam etme stratejisinin benimsenmesinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Dural vd., 2014:142). Bu bağlamda bireylerin kurumları çalışılabilecek potansiyel bir yer olarak görmelerine yönelik duygu ve düşünceleri ve kurumun bu duygu ve düşüncelere neden olan algılanan özelliklerine işaret eden kurumsal çekicilik olgusu (Highhouse vd., 2003:989), kurumların gelecekleri için büyük bir önem arz etmektedir. Bireylerin işe başvurma niyetlerini şekillendiren kurumsal çekiciliğin temel bileşenleri insanların kurumla ilgili saygı, güvenilirlik gibi olumlu duygular beslemesiyle ilgili olan duygusal çekicilik; kurumun kaliteli, yaratıcı, yenilikçi üretim anlayışına işaret eden ürün/hizmet kalitesi yönünden çekicilik; kurumun vizyon sahibi olması ve pazarda liderlik özelliği bulunmasıyla ilgili olan liderlik yönünden çekicilik; kurumun adil bir ödüllendirme ve terfi sistemine sahip olması, çalışanlara yönelik eğitim ve kariyer fırsatlarının bulunması gibi özelliklere sahip bir yönetim anlayışına işaret eden yönetimsel açıdan çekicilik; kurumun çalışanlarına yönelik maaş politikaları ve pazardaki finansal üstünlüğüyle ilgili olan finansal performans yönünden çekicilik ve kurumun toplumsal konulara karşı duyarlı bir anlayışa sahip olması ile ilgili olan sosyal performans yönünden çekicilik olarak sınıflandırılabilmektedir (Boztepe, 2014:2).

Özetle kurumsal çekicilikleri ile daha çok nitelikli iş gücünün dikkatini çeken kurumlar, ürün ve hizmetlerinde daha kaliteli çıktılar alabilmekte, bu çıktılar neticesinde finansal performanslarını artırmakta, toplumsal sorunlara yönelik attıkları adımlarla da itibarlarını olumlu yönde etkilemektedirler.

Kurumların çalışanlarına yönelik stratejilerinde yeni imkanlar sunan oyunlaştırma da kurumsal çekiciliğe ve dolayısıyla nitelikli iş gücünün kuruma çekilmesini ve kuruma

çekilmiş mevcut nitelikli çalışanların elde tutulmasını sağlayarak kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadır.

Oyunlaştırma kurumlara yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıran yapısıyla rakiplerinden farklılaşmasına yardımcı olarak ürün/hizmet kalitesi ve dolayısıyla finansal performans açısından; çalışanların içsel motivasyonlarını artırmaya yönelik ödüllendirme sistemi ve iş ile ilgili duygusal unsurları ön plana çıkaran anlam odaklı çalışma prensibine sahip olması gibi özellikleriyle yönetimsel açıdan; toplumsal sorunlara yönelik yürütülen sosyal sorumluluk projelerinin daha yaratıcı olmasına katkı sağlaması ve bu projelerin geniş kitlelere yayılmasına imkan sağlayan teknolojik olanaklara sahip olması ile sosyal performans yönünden çekicilik kazandırmaktadır. Oyunlaştırmanın kurumsal çekicilik bileşenlerine yönelik mevcut ve potansiyel çalışanlardan oluşan hedef kitlelerin olumlu algılar geliştirmesine yapabileceği katkılar kurumların nitelikli iş gücünü kurumun üyesi haline getirme ve kurumun üyesi olmayı sürdürmelerini sağlayarak, insan kaynağı ile rekabette üstünlük sağlanmasına olanak sunmaktadır.

Bu bağlamda oyunlaştırmanın kurumlarda mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik stratejilerde önemli katkılar sağlayacağı söylenebilmekte, kendi amaçlarıyla çalışan amaçlarının birlikte var olabilmesinin önemini kavramaya başlayan kurumlar (Gürel, 2009:20), çalışanlara yönelik stratejilerinde oyunlaştırmayı işlevsel bir yöntem olarak görmekte ve bu alanda daha çok çalışma yapılmasının önünü açmaktadırlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN BANKALARIN KURUM İÇİ İLETİŞİM STRATEJİLERİ BAĞLAMINDA OYUNLAŞTIRMA KULLANIMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Oyunlaştırmanın çalışanlardan oluşan kurum içi hedef kitlelere yönelik kullanımlarını analiz etmek üzere tasarlanan bu araştırmada, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde dijitalleşme sürecine adapte olan kurumların motivasyon temelli bir çözüm olan oyunlaştırmayı kullanım durumlarını tespit etmek amaçlanmış ve böylelikle oyunlaştırmanın kurum içi iletişim stratejileri kapsamında çalışan bağlılığı, motivasyon, eğitim, sosyalizasyon, problem çözümü, performans ve verimliliğin artırılmasına yönelik etkileri tespit ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmada oyunlaştırmanın bu alanlara etkileri neticesinde elde edilen çıktıların incelenmesi ve kurumların son dönemlerde iç ve dış hedef kitlelerine yönelik birçok alanda kullandıkları oyunlaştırmanın özellikle iç hedef kitle için ne kadar etkili bir yöntem olduğunun, kurumların iç iletişim amaçlarına başarılı biçimde ulaşmalarına ne tür katkılar sunabileceğinin irdelenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilen bulguların aşağıdaki sorulara yanıt vermesi beklenmektedir:

- Türkiye'de faaliyet gösteren kurumların oyunlaştırmaya başvurma nedenleri nelerdir?
- Oyunlaştırma bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumlar açısından ne tür faydalar sunmaktadır?
- Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar Y ve Z kuşağında yer alan genç çalışan hedef kitlenin bağlılığını ve motivasyonunu sağlama amacına yönelk olarak oyunlaştırmadan yararlanmakta mıdır?

- Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar çalışanlardan oluşan hedef kitlelerine yönelik kurum içi iletişim amaçlı oyunlaştırma kullanımını orta ve ileriki yaşlardaki çalışanları için etkili bulmakta mıdır?
- Oyunlaştırma kullanımının kurumsal performansa ne gibi etkileri bulunmaktadır?
- Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar oyunlaştırmayı kurumsal amaçlar doğrultusunda ilerleyen yıllarda da kullanma eğilimi sergilemekte midir?

3.2. Araştırmanın Önemi

Oyunlaştırma hem kurum dışı hem de kurum içi hedef kitlelere yönelik iletişim faaliyetlerinde yarar sunacak bir kapasiyeti barındırmakta; kurumların iç ve dış iletişim hedeflerine başarılı biçimde ulaşmalarına katkı sağlaması nedeniyle son yıllarda özellikle iletişim uygulamaları açısından ilgi uyandırmaktadır. Günümüzde oyunlaştırma daha çok eğitim ve müşteri sadakatini artırmaya yönelik girişimlerle adını duyursa da çalışanlardan oluşan iç hedef kitle için motivasyon ve çalışan bağlılığını artırmaya yönelik önemli fırsatlar sunduğu dikkat çekmektedir. Oyunlaştırmanın çalışanlardan oluşan hedef kitlelere yönelik iç iletişim yönünden önerdiği fırsatlar her başarılı deneyimle daha iyi anlaşılmakta ve bu alandaki kullanımı da gittikçe artmaktadır. Alan yazında oyunlaştırmanın kurum içi iletişim amaçlı kullanımından ziyade eğitim, müşteri sadakatini sağlama ve davranış değişikliğine ilişkin çalışmalarda ön plana çıktığı gözlenmekte ve bu nedenle oyunlaştırmanın kurum iç iletişim amaçlı kullanımına odaklanan bu çalışma alandaki önemli bir eksikliği giderebileceği düşüncesiyle önem taşımaktadır.

Günümüz toplumunun neredeyse tüm alanlarına sirayet eden dijitalleşme, çalışanlarla ilişkileri sağlamayı yönelik girişimlerin de bu doğrultuda yeniden düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda çalışanların güvenini kazanma ve memnuniyetlerini artırmaya yönelik faaliyetlerle yakından ilgilenen kurum içi iletişim stratejilerinin de yeni teknolojik gelişme ve güncel eğilimler dikkate alınarak tasarlanması gerekmektedir. Günümüzde oyunlaştırma da kurumsal hedeflere ulaşmada çalışanlara

yönelik davranış değişikliği ve motivasyonu artırma noktalarında içerdiği potansiyelle dikkat çekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışmada oyunlaştırma, çalışanların birbirleriyle etkileşimini artırarak sosyalizasyonu geliştirme ve yapılan işi daha eğlenceli hale getirerek çalışan memnuniyetini iyileştirme odaklı faaliyetler açısından ele alınarak, kurumsal hedeflere ulaşmak için başat bir konumda olan kurum içi iletişim stratejileri yönünden irdelenmektedir. Çalışma oyunlaştırmanın bir iletişim stratejisi olarak düşünülmesini önermekle beraber bu konuda gelecekte yapılacak çalışmalar için de yön gösterici olmayı hedeflemektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Oyunlaştırmanın çalışanlardan oluşan hedef kitlelere yönelik kurum içi iletişim amaçlı kullanımını incelemeyi hedefleyen araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar örneklemi üzerinden konuyu ele almak üzere tasarlanmıştır. Türkiye'de yeni yaygınlaşmaya başlayan oyunlaştırmanın kurum içi iletişim amaçlı kullanımına yönelik araştırmada çalışma evreni olarak, faaliyet kolu gereği stresli bir çalışma alanı olmasından ve bundan ötürü de kurumsal hedeflere başarılı biçimde ulaşılabilmesi için yeni ve yaratıcı bir teknik olarak oyunlaştırmaya daha fazla gereksinim duymaları nedeniyle bankacılık sektörü seçilmiş ve Türkiye'de faaliyet gösteren bankalardan araştırmaya katılmayı kabul edenler araştırmanın örneklemi dahilinde yer almıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırmanın en temel kısıtlılığının sadece Türkiye'deki bankacılık sektörünün kapsam dahilinde yer alması olduğu görülmektedir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda bankacılık sektöründeki oyunlaştırmanın çalışanlara yönelik kurum içi iletişim tekniği olarak kullanımına ilişkin daha geniş ölçekte veri toplanabilmesine yönelik olarak Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların yanı sıra bankalara oyunlaştırma tasarımı yapan firmalar da araştırmanın kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan Türkiye Bankalar Birliği'ne üye kamusal sermayeli mevduat bankaları, özel sermayeli mevduat bankaları ve Türkiye'de kurulmuş

yabancı sermayeli bankalardan aktif olarak faaliyet gösterdiği tespit edilen 22 banka ile Türkiye Katılım Bankaları Birliği'ne üye olan 5 bankaya araştırmaya katılım talebi iletilmiştir. 2 bankadan olumsuz, 5 bankadan olumlu geri dönüş alınması neticesinde araştırma Akbank, Fibabank, Türkiye Ekonomi Bankası, ING Bank ve Albaraka Türk Katılım Bankası ile gerçekleştirilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırmaya katılım talebi iletilen tüm bankaların araştırmaya katılmamasının bir diğer kısıtlılığı oluşturduğu görülmektedir. Bankalara ek olarak, bankalar için oyunlaştırma tasarımı yaptığı tespit edilen geliştirici firmalarla görüşmeler yapılması ise araştırmanın söz konusu kısıtlılığı doğrultusunda bankacılık sektöründe oyunlaştırmanın kurum içi iletişim amaçlı kullanım durumuna yönelik daha geniş kapsamlı verilere ulaşılması gerekliliğinden kaynaklanmıştır. Bu doğrultuda İş Bankası, Akbank, Garanti ve Ziraat Teknoloji ile çalışan Pixofun, Albaraka Türk Katılım bankası ile çalışan İnooster, Alternatif bank ile çalışan Bilgi Kurdu ve çeşitli firmalarla çalışan Salesmot olmak üzere 4 geliştirici firma ile görüşmeler sağlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Oyunlaştırmanın bankacılık sektöründe çalışanlardan oluşan hedef kitlelere yönelik kurum içi iletişim amaçlı kullanım durumuna ilişkin detaylı verilerin toplanabilmesi için araştırmanın yöntemini nitel araştırma yöntemleri kapsamında yer alan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği oluşturmaktadır

Belirlenen araştırma sorularına yanıt teşkil edecek bulguların elde edilebilmesi için barkaların oyunlaştırma süreçlerini yöneten yetkililer ve bankalara oyunlaştırma programları tasarlayan geliştirici firmaların yöneticileriyle yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada hazırlanan sorularla çalışmanın çerçevesi çizilerek konudan kopmaların yaşanmasının önüne geçilmek amaçlanmakla beraber görüşülen kişilere hareket özgürlüğü sağlamak ve derinlikli bilgi alabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Banka yetkilileri için 11, geliştirici firmalar için ise banka yetkililerine yöneltilen diğer sorularla aynı doğrultuda olmak üzere 8 soru hazırlanmış, bankalar tarafından bilgi gizliliğine önem verildiğinden bu sorular

kritik önemdeki bilgi ve rakamsal verileri tespit etmekten çok oyunlaştırmanın sahip olduğu kapasiteyi tespit etmeeye yönelik genel bir görüş ve bu konuda önem arz eden başlıca konuların ortaya konmasına yönelik tasarlanmıştır.

3.5. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

3.5.1. Bankalardan Elde Edilen Bulgular

Çalışanlara yönelik oyunlaştırma kullanımlarını tespit etmeyi hedefleyen çalışmada öncelikle bankaların çalışanlara yönelik hangi sebep ya da sorunlar sebebiyle oyunlaştırma kullanmayı tercih ettikleri sorusuna yanıt bulmak amaçlanmıştır. Araştırma neticesinde görüşülen 5 bankadan 3'ünün doğrudan motivasyon temelli sorunlar neticesinde oyunlaştırma kullanmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Kurumlarında farklı birimlerde oyunlaştırma kullanan bankalar her birim için farklılaşan iş hedefleri göz önünde bulundurulduğunda ortak sorun olarak motivasyon eksikliğinden söz etmişlerdir.

Oyunlaştırmayı eğitim alanında kullanan Akbank Akademi yetkilisi Ömer Irmak kurum içinde oyunlaştırmayı temelde motivasyona yönelik sorunlarla karşılaştıklarından bu alanda kullanmaya kadar verdiklerini ifade etmiştir. Irmak, oyunlaştırmanın iş süreçlerini daha eğlenceli hale getirdiğini vurgulayarak eğitimin oyunlaştırma uygulamak için oldukça uygun bir zemine sahip olduğunu belirtmiş, davranış değişikliğini sağlama konusunda da oyunlaştırmadan önemli faydalar gördüklerini vurgulamıştır. Bununla beraber Irmak kurum içi süreçlerde geliştirilen yeni bir fonksiyonun çalışanlara tanıtılması ve bu alana ağırlık verilmesinin sağlanması noktasında ise sisteme oyunlaştırmanın en önemli elementlerinden biri olan puan bileşeninin entegre edilmesinin insanları o alana yönlendirmeye büyük etkileri olduğunu belirtmiştir. Örneğin kendi programlarında tasarladıkları uygulamanın mobil kanadının daha fazla kullanılmasını hedefledikleri için bu alandaki kullanımların karşılıklarına yüksek puan değerleri tanımlayarak çalışanların mobil kullanım seviyelerini artırdıklarını ifade etmiştir.

Fiba Banka yetkilisi Cenk Özdemir de çalışanlara yönelik karşılaştıkları sorunların başında motivasyon eksikliğinin geldiğinden bahsederek buna bağlı olarak satış

departmanı başta olmak üzere kurum içerisinde birçok birimde motivasyonu artırmaya yönelik oyunlaştırma kullanımlarına başvurduklarını ifade etmiştir.

ING Bank yetkilisi Eren Özacar ise oyunlaştırmayı tercih etme sebeplerinin iş yapma süreçlerinde motivasyon sağlamak için kullanılan klasik ödül – ceza yaklaşımın artık işlevsiz kalması olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların sadece karşılığını alacaklarına emin oldukları konularda emek verdiklerini ifade eden Özacar, bu doğrultuda bankanın genel hedeflerine ulaşmaya katkı sağlayan ancak bireysel bazda prim sistemine dahil olmayan ürün ve süreçlerin neden istenildiği kadar kullanılmadığı sorularına cevap bularak oyunlaştırmadan bu bağlamda faydalandıklarını belirtmiştir.

Görüşülen 3 banka direkt olarak motivasyona yönelik kaygılar sebebiyle oyunlaştırmadan faydalandıklarını ifade ederken diğer bankalar oyunlaştırmayı iş yapma süreçlerindeki spesifik sorunların çözümüne yönelik olarak kullandıklarını ifade etmiş, bununla beraber belirttikleri problemlerin çözümünde kullanılan oyunlaştırma programlarının motivasyona da olumlu katkılar sağladıklarını vurgulamışlardır. Albaraka Türk Katılım Bankası yetkilisi İbrahim Fazıl Çelik tahsilat rakamlarını ve çalışan memnuniyetini artırmak ve performans sistemini herkesi yarışa dahil edecek şekilde düzenlemek için oyunlaştırmayı kullandıklarını ifade ederken, TEB Banka yetkilisi Nehir Hepşen ise oyunlaştırmayı tercih etme sebeplerini raporlama sistemini merkezileştirmek olarak belirtmiştir. Çelik kurumların iş süreçlerinde kullandıkları geleneksel ödüllendirme sisteminde genellikle liderliği bir kişinin ele geçirdiği ve diğer çalışanların ise ay ortasında pes ederek yarışta geriye düştüğünü tespit ettiklerini ifade etmiştir. Çelik bu duruma çözüm olarak ise performans sistemini herkesi yarışa dahil edecek biçimde tasarlamak amacıyla kurumlara oyunlaştırma çözümleri sunan İnooster ekibiyle bir oyunlaştırma programı geliştirdiklerini bildirmiştir.

TEB Bankası'ndan Nehir Hepşen ise oyunlaştırmadan iş süreçlerinde satış personelinin dahil olduğu raporlama sistemini daha kullanışlı ve sistematik hale getirerek kolaylıştırmak amaçlarıyla kullandıklarını ifade etmiştir. Hepşen'in verdiği bilgiler doğrultusunda kurumun farklı birimler tarafından gerçekleştirilen işlemlerin ortak bir

raporlama sisteminde yer almasına yönelik ihtiyacı neticesinde kullandıkları oyunlaştırma tasarımı, raporlama sistemini daha etkin hale getirirken yapılan işi biraz daha eğlenceli hale getirmek ve motivasyonu artırmak amaçlarına hizmet etmektedir.

Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre kurumlar her birim için farklılaşan hedefler doğrultusunda oyunlaştırmadan farklı biçimlerde faydalanmışlardır. Oyunlaştırmayı eğitim alanında etkin bir şekilde kullanan Akbank Akademi, bir yandan da eğitim sürecini daha eğlenceli hale getirmeyi başarmıştır. Akbank eğitim süreçlerini oyunlaştırırken çalışanların davranışta bulunmalarını istedikleri alanlarda da puanlama sistemini etkin bir şekilde kullandıklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda kurumların iş yapma süreçlerinde yeni geliştirilen fonksiyon ya da yeni anlaşmalara, yeni gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan durumlardan çalışanların haberdar edilmesi ve ilgili alanlara yoğunluk vermelerinin sağlanması noktasında ise oyunlaştırmanın ciddi kolaylıklar sağlayabileceğini söylemek mümkündür.

ING Bankası ise çalışanların kurumun geneline katkı sağlamaları yönünde davranışlar geliştirmelerinin sağlanması için oyunlaştırmayı kullanmayı tercih ettiklerinden bahsetmiştir. Bu bağlamda kullanılan oyunlaştırma girişimlerinin de kurum kültürünü pekiştirme, kuruma karşı aidiyet duygusunu güçlendirme gibi kurumsal faydalarla aynı yönelime sahip olduğu tespit edilmekle beraber bu yönde geliştirilen politikaların kurum içi iletişim çalışmaları kapsamında yürütülmesinin kuruma önemli faydalar getirebileceği öngörülmektedir. Albaraka Türk Katılım Bankası ise oyunlaştırmadan çalışanlar arasındaki rekabeti dengelemek amacıyla faydalanmış ve böylece farklı performans seviyelerine sahip olan çalışanların rekabetin altında ezilmeden sisteme dahil olması ve bu doğrultuda verimlilikte artış meydana gelmesi hedeflenmiştir. TEB Bankası ise oyunlaştırmayı raporlamaya yönelik spesifik hedefleri üzerine kullanmaya başladığını ifade etmiş, bununla beraber oyunlaştırmanın iş yapma süreçlerinde çalışanların her gün kullandıkları ekranları daha eğlenceli hale getirdiği tespit edilmiştir.

Çalışmada kurumların oyunlaştırma programlarından ne gibi faydalar sağladıklarına yönelik tespitler yapılmasına kolaylık sağlaması açısından kullanıkları temel oyun elementleri incelenmiş ve oyunlaştırma programlarına dair detaylı bilgiler alınmıştır.

Akbank Akademi yetkilisi Ömer Irmak, eğitim alanında kullandıkları oyunlaştırma tasarımının "Akbank Akademi" adıyla gerçekleştiğini belirterek, program dahilinde *davranışlar, rozetler, seviyeler, liderlik tablosu* ve *ödüller* olmak üzere beş temel oyun elementinden faydalandıklarını ifade etmiştir. Bunun yanında tasarlanan oyunlaştırma programında kullanıcılara süreklilik ve devamlılık hissi vererek sistemde kalmaları yönünde etkili olması açısından acemilikten uzmanlık seviyesine giden bir süreç tasarlandığı belirtilmiştir. Oyuncunun yolculuğunu ifade eden bu süreçte ise kullanıcının ilk aşamada sisteme kolay adapte olabilmesi için oyun içinde elde edilecek kazanımları veren aksiyonlar kolay bir zorluk seviyesinde tutulmuş, kullanıcı, seviyesini ilerlettikçe belirlenen hedeflere ulaşmak ve görevleri tamamlamak için kendi seviyesiyle benzer orantıda zorluk seviyeleri oluşturulmuştur. Bu bağlamda çalışanların oyunlaştırma sisteminden kopmaması için akış haline girmelerinin hedeflendiği sonucuna ulaşılmıştır. Irmak, puanlama sisteminde ayrıca kurum tarafından belli bir maliyet neticesinde oluşturulan eğitim çalışmalarına katılmayan çalışanlardan puan kırılması şeklinde bir düzenleme yapıldığını belirterek, kullanıcıların kaçınması gereken davranışları da sisteme bu şekilde kodladıklarını ifade etmiştir.

Irmak, kullandıkları rozet sisteminde ise oyunlaştırma programına yeni katılma, sınavda birinci olma, soru-cevap modülünde en iyi cevabı verme, ortalamanın üzerinde belli bir sayıda geribildirim verme, bekleyen işleri olabildiğince hızlı yapma, sistem içerisine dahil olan diğer çalışanlarla gönderi beğenme, yorum ve beğeni yapma gibi sosyal etkileşimlerde bulunma gibi davranışları belli rozetlerle ödüllendirdiklerini ifade etmiştir. Kullanıcıların oyunlaştırma sistemini en etkili biçimde kullanabilmesi için kişisel ekranlarında rozet, seviye, farklı oyuncu gruplarına göre liderlik sıralaması başta olmak üzere, bir sonraki seviyeye geçiş için başarılması gereken görevlerin de yer aldığı ifade

edilmiştir. Bununla beraber kullanıcı ekranlarında bulunan sosyal alan ile kurum içerisindeki diğer çalışanların sistemde hangi aksiyonlarda bulunduklarına dair bildirimler verilerek kullanıcıların bir topluluğun üyesi olmalarına dair güdülerinin beslenmeye çalışıldığı ve bununla beraber rekabet duygusunun da harekete geçirilmesinin amaçlandığı tespit edilmiştir.

Irmak oyunlaştırılan eğitim paketlerinde her bölümün sonunda *Quizgame* adında farklı bir oyunlaştırma tasarımı daha kullandıklarını belirtmiş, bu tasarımda yer alan hızlı ve pratik testler sayesinde öğrenmeyi ölçmeyi hedeflediklerini ifade etmiştir. Çalışanların bu testlerde gösterdikleri başarı neticesinde aldıkları puanlarla ödül seçmeleri için dijital bir online katalog kullandıklarını ifade eden Irmak, verilen ödüllerin oyunlaştırma ile ulaşılması amaçlanan hedefe yönelik tasarlandığından daha çok eğitimle alakalı olduklarını ifade etmiştir. Imak ödül sisteminde dışsal ve içsel motivasyonu dengeli bir şekilde kurabilmek için maddi ödüllerin yanında genel müdürle kahvaltı, doğum günlerinde özel izin gibi içsel ödüller de kullandıklarını belirtmiştir.

Irmak kurumlarında eğitimin yanında, satış alanında da "Tam İsabet Akbanklı" adlı bir oyunlaştırma programının da kullanıldığını belirtmiş, kurumun eğitim alanında gösterdiği başarıdan yola çıkarak gelecekte de farklı alanlarda oyunlaştırma kullanımlarına gidecekleri bilgisini paylaşmıştır.

Görüşme yapılan bir diğer banka olan Fiba Banka'nın oyunlaştırma tasarımıyla alakalı bilgileri ise kurumun proje geliştirmeye yönelik biriminden Cenk Özdemir vermiştir. Özdemir kurumlarında farklı birimler için farklı oyunlaştırma senaryoları kullandıklarını belirlerek, her oyun kurgusunun kendine ait bir oyuncu grubu, teması ve görev kurguları olduğunu ifade etmiştir. Özdemir kullanılan oyunlaştırma programlarının genel olarak satış personelleri için tasarlandığını belirtmiş, kurumun tüm çalışanlarının erişimine açık olmak üzere tasarlanan farklı bir projelerinin olduğunu da eklemiştir. Hızlı ve hedefe yönelik hap bilgiler şeklinde tasarlanan bir mikro öğrenme sistemi olarak çalışan bu programın yeni başlanan bir girişim olduğu için henüz temel oyun mekanikleriyle çalıştığını ve herhangi bir hikâye kurgusu olmadığını ifade eden Özdemir,

gelecekte bu programı daha sistemli ve etkin bir şekilde kullanmaya yönelik girişimlerinin olacağını da belirtmiştir. "FibaPlay" adlı bu oyunlaştırma programında kullanıcılara iş yapma pratikleriyle ilgili sorulara ek olarak holdingin yapısı, geçmişi, misyon ve değerleriyle alakalı sorular sorulduğunu belirten Özdemir, çalışanların bu sorulara doğru cevap verdikçe puan aldıklarını ve bu puanlarla yıl sonunda bir ödül kazandıklarını ifade etmiştir. Özdemir FibaPlay adlı oyunlaştırma programlarının ileriki versiyonlarında kurum içerisinde mikro ölçekte çalışan ve bir nevi sosyal paylaşım ağı olarak tasarlanan FibaSocial adlı platformlarına yönelik nitelikli içerik üretilmesine ve çalışanların burada birbirleriyle sosyalleşmesine katkı sağlayacak düzenlemeler yapmayı hedeflediklerini de ifade etmiştir.

Özdemir kurumlarında FibaPlay'in yanı sıra tarım bankacılığında "Bizim Köy" ve işletme bankacılığında ise "Zirve Yarışı" olmak üzere iki farklı oyunlaştırma tasarımlarının daha bulunduğunu ifade etmiş, bu tasarımların belli hikâye kurguları içinde çalışanların performans ve motivasyonlarını artırmak üzere tasarlandığını belirtmiştir. Bu tasarımlarda FibaPlay'den farklı olarak kullanılan hikayeleştirme unsuru sayesinde kullanıcıların kendilerini günlük iş hayatlarının dışında farklı bir serüvende gibi hissetmeleri, bu şekilde hem yaptıkları işi daha eğlenceli hale getirmek hem de çalışanlarda oluşan ilerleme hissi sayesinde süreçten kopmamalarının sağlanmasının hedeflendiği tespit edilmiştir. Özdemir kurumlarının faydalandıkları oyunlaştırma girişimlerinde zaman zaman farklı hikâye kurguları kullandıklarını, belli bir süre geçtikten sonra ise bu programları kapatıp elde edilen veriler ışığında yeni oyunlaştırma programlarının tasarlandığını belirtmiştir.

Özdemir, ödül kurgularıyla ilgili olarak ise Akbank Akademi gibi dışsal ve içsel motivasyona hizmet eden ödüllerin dengeli bir şekilde kullanılmaya çalışıldığını, bu bağlamda genel müdürle öğle yemeğinden iphone'a kadar çeşitli içsel ve dışsal nitelikle ödüllerin kullanıldığını belirtmiştir.

Albaraka Türk Katılım Bankası yetkilisi İbrahim Fazıl Çelik ise oyunlaştırma girişimlerinde İnooster adlı yazılım firmasıyla çalıştıklarını ifade etmiştir. Kullanılan

programla alakalı bilgiler ise İnooster firmasının yazılım ekibinden Engin Arif Yılmaztürk tarafından açıklandığından kurumlara oyunlaştırma tasarımları geliştiren firmalardan edinilen bulguların bulunduğu bölümde yer verilmiştir.

ING Bank yetkilisi Eren Özacar ise tasarladıkları "WING" adlı oyunlaştırma projesini henüz uygulamaya geçirmediklerini iletmekle beraber, genel hatlarıyla kullanacakları oyunlaştırma programında bankanın dijitalleşme hedeflerine katkıda bulunacak yardımcı süreçleri oyunlaştırmayı hedeflediklerini ifade etmiştir. Özacar bu bağlamda, çalışanların bankanın ürün ve süreçlerini sahiplenmesini sağlayan ve içselleştirdikleri banka, müşteri ve kendileri için yaratılan tüm faydaların da farkında oldukları bir süreç kurduklarını belirtmiştir.

Temelde raporlama sorununa çözüm üretme amacıyla tasarladıkları "HIPPO" adlı oyunlaştırma programlarıyla ilgili bilgi veren TEB yetkilisi Nehir Hepşen ise, kullandıkları testlerine 2015 yılında başlamakla beraber programın aktif olarak uygulanmasının 2016 yılına tekabül ettiğini ifade etmiştir. Hepşen oyunlaştırma programlarında bir anda birçok oyunlaştırma elementi ve kurguyu aynı anda kullanıma sokmak yerine çalışanların sisteme yavaş yavaş adapte olmasının daha faydalı olacağı düşüncesinden yola çıkarak programlarını önce puanlama, liderlik tablosu arama aracı ile başlattıklarını ifade etmiştir. Hepşen, tasarladıkları oyunlaştırma programlarında öncelikle çalışanların kişiselleştirilmiş profil sayfaları oluşturmalarını sağladıklarını belirtmiş, çalışanların hobi ve ilgi alanları, kişisel hayatlarıyla ilgili bilgileri, profil fotoğrafı gibi bilgiler ekleyebildikleri bu sistemle, çalışanlarda iş dışında bir etkinlikle ilgileniyormuş hissi uyandırmayı amaçladıklarını ifade etmiştir. Kullandıkları sisteme her çalışanın süreç içerisindeki ilerlemesini, puan ve rozetlerini görebildiği renkli bir gösterge paneli entegre eden Hepşen, klasik oyunlaştırma elementlerini bu şekilde ekleyerek günlük iş pratiklerini daha eğlenceli bir ekranda toplamayı başardıklarını belirtmiştir. Hepşen puan sistemlerinin ise satış personelinin sattığı kart sayısı kadar puan alması yönünde tasarlandığını belirtmiş; biri içsel karneyle alakalı, diğerleri ise çalışanın her ay aldıkları puanların birbirine eklenerek biriktiği yıllık kümüle ve çalışanın ay bazındaki sıralamasına

işaret eden aylık bağımsız olmak üzere üç farklı puan kurgusu kullandıklarını ifade etmiştir. Çalışanların elde ettikleri puanlarla kazandıkları ödüllerin ise görüşme yapılan diğer bankalarda olduğu gibi içsel ve dışsal motivasyon arasında denge sağlanmasına yönelik kurulduğu tespit edilmiştir.

Yetkililerle yapılan görüşmeler neticesinde bankaların çalışanlara yönelik oyunlaştırma projelerinde ortak olarak *puan, ödül ve liderlik tablosu* oyun bileşenlerini kullandıkları tespit edilmiş, bankaların ödüllendirme sisteminde içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarını dengeli bir şekilde kullanma yoluna gittiklerine ulaşılmıştır. Akbank Akademi eğitim alanında uyguladıkları oyunlaştırma programında ortak oyun bileşenlerine ek olarak çalışanların portal içerisinde diğer kullanıcıların hareketlerini de gördüğü sanal bildirim sistemi kullanmakta, satış alanında ise "Tam İsabet Akbanklı" adında bir oyunlaştırma programını daha aktif olarak yürütmektedirler. Akbank kullandığı ödül sisteminde ise davranış değişikliğinde sürdürülebilirliği yaratmak için hedeflerle aynı doğrultuda ödüller kullanma yoluna gitmiştir. Ödül sistemi oyunlaştırma tasarımında doğru kurgulanmazsa ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda Akbank'ın davranışta sürdürülebilirliğe yönelik tasarladığı ödül sisteminin içsel motivasyonu destekleme odaklı olduğu ve dolayısıyla bu sistemin davranışın kalıcılaştırılması noktasında faydalar sağlayacağı öngörülmektedir.

Fiba Banka ise bankada toplamda üç farklı biriminde oyunlaştırma kullanmakta, bunlardan işletme bankacılığında kullanılan "Zirve Yarışı" ve tarım bankacılığında kullanılan "Bizim Köy" oyunlaştırmaları belli bir hikâye kurgusuna sahipken kurumun tüm çalışanlarının erişimine açık olan ve mikro öğrenme programı olarak işlev gören FibaPlay'da temel oyun elementleri kullanılmış ancak hikayeleştirmeye yer verilmemiştir. Fiba Banka yetkilisi Cenk Özdemir bu programın henüz yeni bir girişim olduğunu ve ilerleyen dönemlerde oyunlaştırma elementlerinin daha detaylı kullanımlarının da sisteme ekleneceğini ifade etmiştir. Fiba Bankasının kullandığı FibaPlay adlı oyunlaştırma programının, çalışanlara yalnız iş yapma süreçlerine yönelik değil kurumun geçmişi, vizyonu ve misyonu ile ilgili soruların yer aldığı bir test sistemi içerdiğinden çalışanların

kurum hakkında daha çok bilgi sahibi olması ve dolayısıyla kurumla daha çok bütünleşmelerine yönelik faydalar sağlamasıyla kurum içi iletişim stratejilerine doğrudan hizmet ettiğini söylemek mümkündür.

Raporlama ve satış odaklı tasarlanan TEB Bankası'nın HIPPO adlı oyunlaştırma programında ise klasik bir oyunlaştırma tasarımında kullanılan ve oyuncu karakterinin görsel temsiline işaret eden avatarların verdiği kişiselleştirme hissi, çalışanların karakter özelliklerinin bütününü temsil edebilen profil sayfaları ile sağlanmıştır. Çalışanlar kişisel deneyimleri, ilgi ve hobileriyle ilgili bilgileri paylaştıkları bu ekranlarda çalışma arkadaşları ile tanışma ve sosyalleşme imkânı bulmuş, kullanılan bu yöntemin özellikle çalışan sayısının çok fazla olduğu ve geniş bir coğrafi bölgeye yayıldığı için iç iletişimin ancak yöneticilerden çalışanlara yönelik bir doğrultuda gerçekleşebildiği kurumlarda, kurum içi sosyalizasyon ve kurumsal aidiyete yönelik önemli katkılar sağladığı tespit edilmiştir.

ING Bankası'nın kullandığı WING adlı oyunlaştırma uygulamasıyla alakalı test aşamasında olduğundan detaylı bilgiye ulaşılamamakla beraber kurumun oyunlaştırmayı dijitalleşme hedefleri doğrultusunda kullandıkları tespit edilmiştir.

Alan yazında oyunlaştırma üzerine yapılan ilk çalışmalarda oyunlaştırmanın dijital platformlara entegre edilerek çalışan bir sistem olması ön kabulüne dayanarak Y ve Z kuşakları için uygun bir araç olmasına rağmen yaş ortalaması daha ileri olan X ve daha önceki kuşağa mensup bireyler söz konusu olduğundan etkinlik oranının düşeceğine yönelik kaygılardan bahsedilmektedir. Çalışma kapsamında görüşme yapılan bankalarda oyunlaştırma deneyimlerinden yola çıkılarak yaş faktörü ile oyunlaştırmanın verimliliği arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda görüşme yapılan hiçbir bankanın bu yönde bir kaygı taşımadığı ve deneyimlerinde de yaş ortalaması arttıkça oyunlaştırma verimliliğinin azalması gibi olumsuz bir durumla karşılaşmadıkları tespit edilmiştir.

Akbank yetkilisi Ömer Irmak kurumlarının oyunlaştırma deneyimleri göz önüne alındığında sistemin bütün çalışanlar tarafından beğenildiğini belirtmiştir. Irmak genç

nüfusun iş hayatına katılma oranının hızla arttığı günümüzde doğal olarak öncelikle hedef kitlelerinin gençler olduğunu belirtlemekle beraber, kurumlarında şube müdürleri ve üst yöneticilerin genelde orta ve ileri yaşa mensup bireylerden oluştuğunu ve oyunlaştırmanın bu bireyler tarafından da oldukça olumlu karşılandığını tespit ettiklerini ifade etmiştir.

Fiba Banka yetkilisi Cenk Özdemir de aynı doğrultuda görüş bildirerek kullandıkları oyunlaştırma kurgularıyla ilgili olumlu geribildirimler aldıklarını ve bu bildirimlerin ağırlıklı olarak bir yaş grubuyla ilgili olmaktan çok kurumun tüm çalışanlarına yönelik veriler olduğunu ifade etmiştir. Özdemir özellikle satış departmanlarında görev yapan personelin yaşça daha ileri olduğunu belirterek bu kişilerden de oldukça olumlu tepkiler aldıklarını vurgulamıştır. İş hayatının oyunlaştırılmasına yönelik genel bir çerçeveden bakıldığında genç – yaşlı ayrımının anlamsız olduğunu ifade eden Özdemir, çalışanların oyunlaştırma sayesinde iş hayatlarında gündelik olarak kullandıkları ekranlara göre daha eğlenceli ve kullanımı kolay bir ekranla karşı karşıya olduklarını ve bu durumun çalışanlar tarafından son derece hoş karşılandığını ifade etmiştir.

Özdemir'in de belirttiği gibi söz konusu bankalar olduğunda özellikle satış personeline yönelik ekipler ve yönetici kesimin yaş ortalamasının kurumun geneline göre daha yüksek olduğu durumlara sıkça rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra oyunlaştırma iş süreçlerine entegre edildiğinde hali hazırda yapılması beklenen rutin görevlere uygulanmakta, oyunlaştırma ise burada bu rutin işleri daha eğlenceli ve pratik hale getirmesiyle avantaj sağlamaktadır. Albaraka Türk Katılım Bankası yetkilisi İbrahim Fazıl Çelik de bu konuda herhangi bir kaygıları bulunmadığını ifade ederek, oyunlaştırmada esas olanın sistemi doğru kurgulamak olduğunu ifade etmiştir. Çelik oyunlaştırma kurgularının uygun şekilde ayarlanması halinde yalnız gençlerin değil orta ve ileriki yaşlardaki bireylerin de sisteme çok hızlı bir şekilde dahil olduğunu gördüklerinden yaş konusunda herhangi bir tereddütlerinin olmadığını belirtmiştir.

ING Bank yetkilisi Cenk Özdemir de bu konuda diğer banka yetkilileriyle aynı doğrultuda görüş bildirerek, yaş faktöründen çok daha önemli olduğunu düşündüğü

“oyuncu profilleri” konusuna dikkat çekmiştir. Özdemir kurumun iç hedef kitlesi olan çalışanları tanımaya yönelik yaptıkları personaları göz önüne aldıklarını ve kullanıcıların sisteme adapte olması noktasında oyuncuların yaşından çok profillerinin daha önemli bir değişken olduğu bulgusuna ulaştıklarını ifade etmiştir. Özdemir bu bağlamda oyun oynamayı seven, başarılarıyla övünen, zorlukların üstesinden gelen ve başkalarına yardım eden kişilerin oyunlaştımaya daha olumlu tepkiler verdiklerini belirtmektedir.

Kullanıcıların kişiliklerine yönelik bilgiler veren persona çalışmaları hedef kitlelerin karakter özelliklerinin anlaşılması noktasında önemli bir yerde bulunmaktadır. Persona kartları ile standart olarak kişilerin ad, soyad, yaş, cinsiyet, gelir durumu gibi bilgilerinin yanında internet ve oyun oynama alışkanlıkları, hangi oyuncu tipi grubuna dahil olduğunu tespit etmeye yönelik sorularla hedef kitle tanınmaya çalışılmakta, uzmanlar bu süreçleri es geçerek hedef kitleyi tanımadan genel fikirlerle üstün körü bir oyunlaştırma tasarımı yapmanın olumsuz sonuçlar meydana getirebileceğine işaret etmektedir (Yılmaz, 2016:102). Bu bağlamda hedef kitlenin karakteristik özelliklerinin yaş unsuruna kıyasla oyunlaştırmanın etkililiğinde daha belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

TEB Bankası’ndan Nehir Hepşen de oyun oynama ve yaş arasında öne sürülenin tam tersi bir ilişki olduğundan bahsederek oyunun gençlik ya da yaşlılıkla bir ilgisi olmadığını, oyunun ileri yaştaki bireylerin hayatındaki yerinin fiziki ortama bağlı olduğunu, genç bireylerin ise oyunlarını dijital platformlarda oynadıklarını ifade etmiştir. Hepşen bununla beraber oyunlaştırma, yaş ve kuşaklar arasındaki ilişkideki olumsuz gelişmelerin oyunlaştırmanın ismine yönelik önyargıdan da kaynaklanabildiği örneklerle karşılaştıklarını ifade etmiştir. Hepşen, insanların çoğunun oyunu vakit kaybetmeye yönelik bir faaliyet olarak gördüğü ve işin tam zıttı bir konumda bulunduğuna dair görüşe sahip olduklarını, dolayısıyla oyunlaştırma kavramına da iş hayatında önyargıyla yaklaşıldığını belirtmiştir. Hepşen bununla beraber deneyimlerinden yola çıkarak oyunlaştırmaya başta önyargıyla yaklaşan bireylerin sistemin ne kadar etkili olduğunu gördüklerinde bu önyargının da kırıldığını tespit ettiklerini ifade etmiştir.

Bankaların çalışanlarına yönelik oyunlaştırma deneyimleri yaş unsuru ile oyunlaştırmadan alınan verim arasındaki ilişkinin öne sürüldüğü gibi olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda elde edilen verilerin oyunlaştırmanın yaştan çok bireylerin en temel güdüleri olan başarma ve tatmin olma hissiyle doğrudan ilişki içerisinde olduğuna işaret ettiğini söylemek mümkündür.

Çalışmada oyunlaştırmanın gelecekteki kullanımlarına yol gösterici olması için bankaların faydalandığı oyunlaştırma programlarının süreç ve sonucunda çalışanlardan ne gibi tepkiler alındığı da ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmaya katılan 5 bankadan 4'ü çalışanlar tarafından olumlu tepkiler aldığını belirmiş, biri ise tasarladıkları oyunlaştırma programı henüz test aşamasından olduğundan çalışanların tepkilerine yönelik yorumda bulunmamıştır. Bununla beraber yine çalışmaya katılan 5 bankadan 2'si oyunlaştırma kurgularında karşılaştıkları olumsuz durumların çalışanların puan sistemini suiistimal etmeye çalışmasından kaynaklandığını söylemiş, diğer 2'si ise herhangi olumsuz bir durumla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

Oyunlaştırmayı 2018 Ocak ayından itibaren kullanmaya devam ettiklerini ileten Akbank yetkilisi Ömer Irmak, genel olarak çalışanlardan olumlu tepkiler aldıklarını belirterek süreçlerin daha keyifli hale geldiği ve motivasyonun arttığına yönelik geribildirimler aldıklarını ifade etmiştir. Irmak, yaşanılan beklenmedik veya olumsuz durumların ise çalışanların ödüle yönelik davranışlarından kaynaklandığını belirtmiştir. Çalışanların ödül kazanma odaklı hedeflerin üzerine yoğun bir şekilde gitmesinden meydana gelen olumsuz durumlar, ulaşılması amaçlanan davranışa yönelik aksiyonlara belli sınırlamalar koyulmasıyla çözümlenmiştir. Örneğin günlük olarak tamamlanabilecek eğitim sayısı 3 eğitim ile sınırlandırılmış böylece sırf puan kazanmak için video izleme, eğitim tamamlama, eğitim videolarını otomatik yürütmeye alarak art arda eğitim açma gibi durumların önüne geçilmiştir. Bununla beraber çalışanların belirlenen davranışları göstermesine yönelik motivasyon sağlanmasına katkıda bulunmak için eğitim sonlarında yapılan güzel yorumlara fazladan puan verilmesiyle sistemi suiistimal etmeye çalışan kişilerle sisteme aktif biçimde katılan çalışanlar arasında bir fark yaratılmaya çalışılmıştır.

Irmak sistemi suiistimal etmeye yönelik davranışların bu gibi önlemlerle önüne geçilmeye çalışıldığını belirterek, yine bu olumsuzları ortadan kaldırılabilmesi ve sistemdeki eksiklerin tespit edilerek gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için her iki yılda bir kullandıkları oyunlaştırma programlarını sıfırladıklarını ve yeni oyunlaştırma kurguları tasarladıklarını ifade etmiştir.

Oyunlaştırma kullanmaya 2017 yılının Haziran ayında başladıklarını ifade eden Fiba Banka yetkilisi Cenk Özdemir de çalışanlardan genellikle olumlu tepkiler aldıklarını belirtmiştir. Özdemir de yaşadıkları problemlerin birkaç kullanıcıyla alakalı olduğunu ve yine puan toplama odaklı olduğunu ifade etmiştir. Özdemir bu bağlamda yaşanabilecek olumsuz durumların önüne geçmek için arzu edilen davranışın gerçekleştirildiği ve geri dönüşün olmadığı son aşamada puanlama yapma yoluna gittiklerini belirtmiştir. Yapılan işin finans sektörü kapsamında olduğundan dolayı dışsal ödüllerin yoğunlukta olduğunu belirten Özdemir işin içine maddi ödüller girdiği zaman adaleti ve şeffaflığı sağlamanın daha fazla önem arz ettiğini belirtmiş ve bu durumun bilincinde olduklarını, dolayısıyla suiistimallerin önüne geçmek için daha dikkatli davrandıklarını ifade etmiştir.

2017 yılının Ekim ayında İnooster adlı geliştirici firmayla çalışarak oyunlaştırma kullanmaya başlayan Albaraka Türk Katılım Bankası'nda da yine çalışanlar tarafından olumlu tepkiler alındığı tespit edilmiş, olumsuz herhangi bir durumları karşılaşmadıkları belirtilmiştir. ING Bank'ın oyunlaştırma tasarımı henüz test aşamasında olduğundan çalışanların tepkileriyle ilgili veriye ulaşılamamış, oyunlaştırmayı 2016 yılından beri aktif kullanan TEB Bankası'ndan da yine çalışanlardan olumlu tepkiler alındığı belirtilmiştir. TEB Bankası yetkilisi Hepşen özellikle satış birimi söz konusu olduğunda her satış başına puanlama yapıldığından sistemi suiistimal etmenin pek mümkün olmadığını belirtmiş, ancak daha adil bir sistem tasarlamak adına oyunlaştırma tasarımında zamanla birtakım düzenlemeler yapıldığından da bahsetmiştir. Örneğin kullandıkları düello kurgusunda çalışanlar o ay için daha fazla satış yapacağına yönelik bir başka çalışana meydan okuyabilmekte, çalışanın meydan okuduğu diğer kişinin o ay satışlarını yükseltmeye odaklanmadığı durumda düelloya davet eden kişi kolay ve haksız bir başarı elde etmiş

olmaktadır. Hepşen bu durumu ortadan kaldırmak için düelloyu kaybeden çalışandan puan eksiltme yoluna gittiklerini, böylece çalışanların cezadan kaçınmak adına yarışa daha odak katıldıklarını tespit ettiklerini belirtmiştir.

Yapılan görüşmeler neticesinde çalışanlar nazarında yaşanan olumsuz durumların oyunlaştırmanın rekabeti artırmaya yönelik doğası gereği ortaya çıkan puan ve ödül odaklı faaliyetlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bununla beraber kurumların bu gibi durumlara karşı önlem alabilmek için puan sistemini daha fazla otomatize etme yoluna gittiği ve ceza unsurunu kullandıkları tespit edilmiştir.

Kurumların oyunlaştırma yoluyla elde etmeyi hedefledikleri kazanımların da tespit edilmeye çalışıldığı bu çalışmada belirlenen net hedeflerle ve bunlara ulaşma oranlarıyla birlikte eğitim, sosyalizasyon, oryantasyon, performans ve verimliliği artırma, çalışan bağlılığını sağlama gibi konular başta olmak üzere oyunlaştırmanın kurumun performansına katkı sağlayacak çıktılara olan etkilerinden bahsedilmiştir.

Akbank Akademi yetkilisi Ömer Irmak oyunlaştırmayı eğitim alanında kullanırken bankanın farklı birimlerinde farklı kurgular yapıldığını ifade etmiştir. Irmak oyunlaştırma ile ulaşmaya çalıştıkları hedefleri temelde eğitim oranlarını yükseltmek, işlemlerde mobil kullanımı artırmak, portal hitlerini yükseltmek, sosyal öğrenmeyi artırmak ve onay süreçlerini oluşturmak şeklinde ifade etmiştir. Irmak özellikle sosyal öğrenme kısmında çalışanların eğitimleri tamamladıktan sonra konuyla alakalı yorum yazma, soru sormak gibi etkileşimlerde bulunmadıklarını tespit ettiklerini ve bu konuda iyileştirmeler yapmayı hedeflediklerini belirtmiştir. Irmak oyunlaştırma süreci ile birlikte kişi başına düşen online eğitim tamamlama oranının yüzde 100 arttığını, oyunlaştırma ile web portal hedeflerinde ulaşılması beklenen yüzde 10'luk artış oranının yüzde 21 olarak ölçümlendiğini belirtmiştir. Irmak mobil kullanımda ise yüzde 100'den fazla artış olduğunu tespit ettiklerini ve video kanallarındaki abonelik sayısının da büyük oranda artış gösterdiği bilgisine ulaştıklarını ifade etmiştir. Irmak raporlarında oyunlaştırma kullanımı ile ulaşmaya çalıştıkları hedeflerini net olarak gerçekleştirdiklerini ifade ederek,

yapılan tüm oyunlaştırma girişimleri neticesinde çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik kazanımlar edindiklerini belirtmiştir.

Fiba Banka yetkilisi Cenk Özdemir ise kurumun farklı departmanlarında farklı kurgularla birden fazla oyunlaştırma programının çalıştığını ve kullandıkları oyunlaştırma programlarının hedeflerine ulaşmada başarılı sonuçlar verdiğini ifade etmiştir. Özdemir tarım bankacılığında kullandıkları "Bizim Köy" ve işletme bankacılığında kullandıkları "Zirve Yarışı" adlı oyunlaştırma kurgularının daha çok satış ve performans geliştirmeyle alakalı hedefler doğrultusunda tasarlandığını belirtmiş, "FibaPlay" adlı oyunlaştırma kurgularının ise kurumun sosyal paylaşım ağı olan FibaSocial'daki içeriklerin kaliteli ve nitelikli olması yönündeki hedefler doğrultusunda tasarlandığını ifade etmiştir. Özellikle kurum içerisindeki sosyal ilişkileri geliştirme, bilgi edinme ve paylaşma konularının kurum içerisinde motivasyonel bir kurgu ile güçlendirilmediğinde banka gibi iş temposu yüksek ve stresli bir ortam söz konusu olduğunda insanların çok fazla ilgisini çekmediğini belirten Özdemir, bu bağlamda oyunlaştırmayla hem sosyal platforma katılımı artırma hem kurumsal öğrenmeyi daha etkin hale getirmeyi amaçladıklarını ifade etmiştir. Eğitim alanında ise normal şartlar altında katılımın hiçbir zaman yüzde 100 gönüllü olmadığını ifade eden Özdemir, FibaPlay'de kullandıkları soru-cevap mekaniğinin etkili bir şekilde çalıştığını gördüklerini ve bu sorulara katılım oranında yüzde 30'lara varan bir artış tespit ettiklerini belirtmiştir. Özdemir oyunlaştırma ile elde ettikleri kurumsal faydaların başında özellikle satış ekiplerine yönelik motivasyon artışının geldiğini belirterek oyunlaştırmanın en önemli unsurlarından biri olan geri bildirimin etkilerini önemli düzeylerde gördüklerini ifade etmiştir. Özdemir, geribildirim unsuru sayesinde satış ekiplerinin yarışma içerisinde olduğu ya da oyun içinde yer aldığı kişilerle poziyonlarını, başarılarını ve bu başarıları neticesinde diğer oyuncular arasındaki sıralamasını anlık olarak görebildiklerini belirtmiş, çalışanların aylık hedeflerine olan uzaklıklarını yine anlık olarak görebilmeleri sayesinde daha motive çalıştıklarını ifade etmiştir. Özdemir geleneksel uygulamalarla çalışanların hedefe olan uzaklıklarını bu denli net görebilmelerinin hiçbir zaman mümkün olmadığını, kullancıların bu gibi işleri görebildiği bankacılık ekranlarının çalışana hiçbir zaman

oyun kurgusundaki gibi detaylı bir durum bilgisi vermediğini belirtmiştir. Özdemir bu bağlamda oyunlaştırma ile motivasyona ciddi katkılar sağladıklarını ifade etmiştir.

Oyunlaştırmanın en temel faydalarından biri olan geri bildirim yapılan işin etkileşimli olması açısından önemli bir konumda bulunmaktadır. Özellikle kurum içi iletişim faaliyetlerinde çalışanlara kurum içi süreçlerle alakalı geri bildirim verilmemesi performansın çalışan nezdinde doğru ölçümlenememesine sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda Fiba Bankası kullandığı oyunlaştırma programında bulunan anında geri bildirim özelliği ile bu durumun önüne geçmiş, çalışanlarla sağlıklı bir iletişim ve bilgi akışı gerçekleştirilmesi noktasında önemli faydalar elde etmiştir.

Albaraka Türk Katılım Bankası'ndan İbrahim Fazıl Çelik ise oyunlaştırma ile ulaşmayı hedefledikleri kurum içi iletişim gereksinimlerini çalışan verimliliği, performansı ve bağlılığının artırılması olarak ifade etmiş, bunlara ek olarak tasarlanan oyunlaştırma platformunun daha şeffaf bir ortam yaratması ve anlık takip sunmasının kurum için son derece önemli olduğunu belirtmiştir. Çelik, yapılan çalışmalar neticesinde ise performans konusunda beklentinin üzeride dönüş aldıklarını ve çalışan bağlılığında artış tespit ettiklerini ifade etmiştir.

Projeleri henüz test aşamasında olan ING Bank yetkilisi Eren Özacar ise, oyunlaştırma ile ulaşmayı planladıkları hedeflerle ilgili olarak dijitalleşme hedefiyle yola çıktıklarını ve bu konuda sosyalleşme, eğitim ve farkındalık yaratma, sorumluluk alma, sonuç odaklılık, başkalarının başarmasına yardımcı olmak ve proaktif davranış alışkanlığı yaratmak noktalarında hedefler koyduklarını ifade etmiştir. TEB Bankası'ndan Nehir Hepşen ise ulaşmayı bekledikleri hedeflerinin temelde raporlama ile ilgili olduğundan satış odaklı gerçekleştiğini ancak süreç sonunda dolaylı olarak verimlilik ve performansın da arttığının tespit edildiğini ifade etmiştir. Hepşen bununla beraber kullanılan oyunlaştırma programının kurum içi sosyalizasyonu artırdığını ve dolayısıyla kurum kültürünü pekiştirdiğini belirtmiştir. Hepşen, çalışanların yarattıkları profil sayfalarında bulunan arama aracının ortak ilgi alanlarına sahip çalışanları bir araya getiren bir etmen olduğunu belirtmiş, böylece oyunlaştırma tasarımlarının kurum içi sosyalizasyona büyük

katkılar sağladığını ifade etmiştir. Yalnızca İstanbul'da 60'a yakın şubelerinin bulunduğunu belirten Hepşen, bu koşullar altında kurumun çalışanlarının birbirlerini tanıma ve etkileşime geçmesinin çok zor olduğunu, oyunlaştırmanın ise tam da bu noktada çok faydalı bir araç olduğunu ifade etmiştir. Hepşen böylece bu sistemin sosyalizasyonu artırmakla beraber kurum kültürünün pekişmesine de katkı sağladığını, sonuç olarak kurumsal performansı artırdığını belirtmiştir.

Araştırma verileri bankaların oyunlaştırma programlarının eğitim, web sitesi ve sosyal ağlar için nitelikli içerik üretme, sosyalizasyon, performans, verimlilik ve çalışan bağlılığının artırılması özelinde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Çalışanların birbiriyle iletişimini güçlendirerek sosyalizasyonu artıran ve dolayısıyla kurum kültürünü önemli ölçüde etkileyen çalışmaların kurum içi iletişim gereksinimleriyle doğrudan ilintili olduğu gerçeğinden yola çıkıldığında, Fiba Bankası'nın FibaPlay adlı oyunlaştırma projesinin kurum içi iletişim çalışmaları dâhilinde önem arz eden bir örnek olduğunu söylemek mümkündür.

Genel olarak araştırmaya konu olan tüm bankaların oyunlaştırma kullanmaya başlamadan önce belirlemiş oldukları amaçlara ulaştıkları ve kullanılan oyunlaştırma programı neticesinde elde edilen çıktıların kurumsal performansa olumlu etkiler sağladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte bankalarda oyunlaştırmanın kullanılmaya başlandığı andan itibaren hedeflere yönelik rakamlarda hızlı yükselişler görüldüğü ve oyunlaştırmadan beklenenin üzerinde katkılar elde edildiği bilgisine ulaşılmıştır.

Araştırma ile kurumların oyunlaştırma ile hedefledikleri çıktılar dışında beklenen sonuçlara ek olarak beklenmedik faydalarla karşılaşıp karşılaşmadıkları da irdelenmiş, görüşme yapılan bankaların tümünde bu tarz bir çıktıyla karşılaşılmadığı tespit edilmiştir. Bunun birlikte TEB Bankası elde edilen çıktıların beklenenin dışında olmaktan çok üstünde gerçekleştiğini, Akbank da kullandıkları oyunlaştırma programının beklenenden çok fazla talep gördüğünü ifade etmiştir. Kurumlar aynı zamanda elde edilen bu çıktılar neticesinde oyunlaştırmayı kurum içi süreçlerinde farklı alanlarda da kullanmayı düşündüklerini ifade etmişlerdir. Akbank Akademi yetkilisi Ömer Irmak eğitim birimleri

öncü olmakla beraber, proje yönetimi ve yazılım geliştirme amaçlı tasarlanan bir oyunlaştırma girişimleri daha olacağını belirtmiş, Fiba Bankası'ndan Cenk Özdemir ise üzerinde çalışılan projelerin satışla ilgili olduğunu ancak uzun vadede kurumun tümünün erişimine açık olan FibaPlay'i daha da geliştirme ve eğitim ile insan kaynaklarına yönelik senaryoların da buraya kazandırılmasını sağlama yönünde girişimleri olacağından bahsetmiştir. ING Bank da gelecekte oyunlaştırmayı farklı alanlarda da kullanmayı düşündüklerinden bahsetmiş, Albaraka Türk Katılım Bankası da mevcut olarak kullanılan oyunlaştırma projesinden elde edilen faydalardan yola çıkarak oyunlaştırmayı saha satış ekiplerinde uygulama kararı aldıklarını ifade etmiştir.

3.5.2. Bankalara Oyunlaştırma Tasarımı Yapan Firmalardan Elde Edilen Bulgular

Oyunlaştırma Türkiye'de son dönemde oldukça revaçta olan popüler bir motivasyonel tasarım olarak birçok sektörden kurumun ilgisini çekmektedir. Çalışmada kurumların hem iç hem de dış hedef kitlelerine yönelik hedeflerini gerçekleştirmede oyunlaştırmadan hangi alanlarda faydalandığını tespit etmek üzere bankalarla bağlantılı olan ve oyunlaştırma üzerine çalışmalar yapan geliştirici firmalarla da görüşme sağlanmıştır.

Albaraka Türk Katılım Bankası ile birlikte çalışan İnooster firma yetkilisi Engin Arif Yılmaztürk, bir oyunlaştırma tasarımı sürecinde adım adım hangi aşamalardan geçtiklerini Albaraka Türk Katılım Bankası için tasarladıkları oyunlaştırma programı üzerinden anlatmıştır. Yılmaztürk, oyunlaştırma tasarım sürecinin öncelikle ekibi yöneten kişinin hedeflerinin anlaşılması ile başladığını söylemiş, ikinci ve en önemli aşama olarak ise araştırmadan bahsetmiştir. Yılmaztürk hedef kitleyi anlamaya yönelik çalışmaları kullanıcı deneyimi (user experience) çalışmaları olarak ifade etmiş, bu çalışmaların bireyler hakkındaki bilgilerin en doğru ve etkili şekilde toplanabilmesi noktasında uzman psikolog ve sosyologların yardımıyla tasarlandığını belirtmiştir. Kullanıcı deneyimi çalışmalarının kişilerin sosyal hayatlarında hangi dizileri izledikleri, hangi oyunları

oynadıkları gibi beğeni ve zevklerinin tespit edilmesine yönelik bulgulara ulaşmayı hedeflediğini belirtmiştir. Yılmaztürk bir sonraki aşamanın ise kullanıcıları oyunlaştırmaya ısındıracak birtakım etkinlikler tasarlamak olduğunu ifade etmiş, bu çalışmaların ise bireyleri oyunlaştırma ile yabancı oldukları bir ortama sokmanın olumsuz etkilerini en aza indirme amaçlarıyla yapıldığını belirtmiştir. Yılmaztürk bu doğrultuda AlbaraTürk Katılım Bankası için tasarlanan oyunlaştırma programı öncesinde de önce ulaşılması istenen hedeflerin anlaşıldığını ve daha sonra gerekli araştırma yapılarak çalışanları oyun düşüncesine ısındıracak egzersizlerin tasarlandığını belirtmiştir. Bu ön ısındırma çalışmaları ile çalışanlara kullanacakları dijital ekranlarda puan alma, bir görevi başarma gibi basit süreçleri görebileceği tasarımlar oluşturulmuş, daha sonra ufak yarışmalar hazırlanmıştır. Yılmaztürk bu bağlamda ısındırma çalışmalarına ilgili banka çalışanları için tanımladıkları görevleri başarmaları durumunda hangi amaçla verildiği belirtilmeden pinpon topu ödülünü koymakla işe başladıklarını belirtmiş, bunları biriktirenlere ise sürpriz bir ödül verileceğini açıkladıklarını ifade etmiştir. Yılmaztürk, çalışanların sonunda ne olduklarını bilmedikleri halde pinpon toplarını kazanmak için yoğun bir şekilde hedefe koşmaya başladıklarını ifade etmiş, iki hafta boyunca devam eden bu sürecin sonunda ise pinpon toplarını belirlenen mesafeden bir kutunun içine atabilmeye yönelik bir yarışma tasarladığını ve kazanan kişiye de akşam yemeği ödülü vereceklerini açıkladıklarını söylemiştir. Yılmaztürk belirlenen iki haftalık süre sonunda motivasyon ve satışta ciddi oranda artışlar tespit ettiklerini, aynı zamanda çalışanlara oyun düşüncesini de başarıyla aşıladıklarını ifade etmiştir. Yılmaztürk oyunlaştırmanın bir sonraki aşamasının ise hikâye yazma olduğunu belirtmiş, çalıştıkları bankada ise bu doğrultuda Monopoly oyununa benzer bir kurgu tasarladıklarını belirtmiştir. Çalışanların oyundan kopmaması için Monopoly kurgusunun yer aldığı düzenek çıktı olarak iş yerinin duvarına asılmış, her çalışandan oyunda bulunduğu konumu belirtmek üzere bir avatar oluşturması ve tahtaya yapıştırması istenmiştir. Yılmaztürk burada önemli olanın farklı performanstaki oyunculara seviyelerine göre farklı zorluk derecelerindeki görevleri seçebilme özgürlüğü sağlanmasının olduğunu vurgulamış, böylece her oyuncunun kendi yolculuğunda ilerlemesi ve sistemden kopmamasının amaçlandığını ifade etmiştir.

Sistemde kullanıcılar katettikleri aşamaları, topladıkları puan ve rozetleri, kazandıkları ödülleri dijital ekranlarından da takip etmekle beraber, çalışanların süreçte ne durumda olduklarının görsel bir temsilini veren tahta ise çalışanların motivasyonuna katkı sağlayan fiziksel bir uyarıcı olarak işlev görmüştür. Yılmaztürk bu fiziksel gösterge ile her iş gününün başında çalışanların oyun tahtasının önünde toplanarak durumlarını birbirleriyle kıyasladıklarını, böylece ofis içerisinde sosyalizasyon ve iletişimin geliştiğini tespit ettiklerini ifade etmiştir.

Görüşülen banka yetkililerine ek olarak Pixofun adlı geliştirici firma yetkisi Başak Güvenç ise, İş Bankası için tasarladıkları "İşville" ve birçok bankanın eğitim programlarına entegre ederek kullandıkları Quizgame adlı oyunlaştırma projesi hakkında bilgi vermiştir. Oyunlaştırılmış bir pekiştirme aracı olan Quizgame'in TEB, Akbank, Garanti Bankası, Halkbank gibi bankacılık ve finans sektöründeki büyük aktörler tarafından yaygın olarak kullanıldığını ifade eden Güvenç, İş bankası için geliştirdikleri bir simülasyon oyunu ve İşville adındaki oyunlaştırma programlarından da bahsetmiştir. Bankacılık ürün bilgilerini geliştirmek amacıyla bir buçuk senedir faal olarak çalışan İşville programının 3 tane uluslararası ödül aldığını ve dünyanın en büyük eğitim konferanslarından biri olan DevLearn'de örnek olay olarak anlatıldığını belirten Güvenç, kurumların bu programlardan önemli faydalar sağladığını tespit ettiklerini ifade etmiştir. Güvenç, oyunlaştırma tasarım sürecinde ise Werbach ve Hunter'ın 6D modelini kullandıklarını ifade etmiş, modelde belirtilen aşamaları adım adım takip ederek oyunlaştırma kurgularını oluşturduklarını bildirmiştir. Kullandıkları oyun mekaniklerinin ise her programda hedef kitleye ve tanımlanmış problemlere göre farklılık gösterdiğini ifade eden Güvenç, tasarımlarında BLAP adı verilen (Badge, LearBoard, Achievement, Pointing / Rozet, Liderlik Tablosu, Başarı, Puanlama) mekaniklerin özensizce süreçlere yapıştırılıp bunların oyunlaştırma projesi olarak sunulduğu yapılardan uzak durduklarını vurgulamıştır.

Firmalarla yapılan görüşmeler neticesinde Albaraka Türk Katılım Bankası'nın dijital ekranlar için tasarlanan oyunlaştırma programını çalışanların dikkatini daha fazla

tutmak adına fiziksel bir uyaranla desteklediği tespit edilmiştir. Temel oyun bileşenlerine ek olarak çalışanların oyunlaştırma boyunca kendilerini temsil eden karakterle bütünleşmeleri için avatar kullanımına hem fiziksel hem de dijital ortamda yer verilmiştir. Bankanın oyunlaştırma programını fiziksel bir gösterge olarak iş ortamına entegre etmesinin çalışanların ilerleme ve başarılarıyla ilgili diyaloglarını artırdığından kurum içinde sosyalizasyona katkı sağladığını söylemek mümkündür. Bununla beraber oyunlaştırma programlarını hikayeleştirme ile destekleyerek, çalışanların kendilerini tasarlanan oyun evreninin içerisinde hissetmeleri sağlanmış, bu durumun da kullanıcıların daha etkin bir oyunlaştırma deneyimi yaşamalarına yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Albaraka Türk Katılım Bankası'nın aynı zamanda oyunlaştırma tasarımlarında hedefleri tespit etmek, hedef kitleyi araştırmak, kullanıcıları oyunlaştırma deneyimine alıştırmaya yönelik ön alıştırmalar kurgulamak ve hikayeleştirme ile oyun kurgusu yaratmak olmak üzere dört aşamalı bir sistem benimsedikleri tespit edilmiştir. Kullanılan bu sistemin ise Werbach ve Hunter'ın 6D modeliyle benzer doğrultuda tasarlandığı tespit edilmiştir.

Oyunlaştırmadan alınan verim ve yaş arasındaki ilişkiye yönelik ise kurumlara oyunlaştırma tasarımları sağlayan firmalara da soru yöneltilmiş, bu bağlamda toplam 4 geliştirici firmanın 4'ünün de yaş ortalamasının oyunlaştırmadan alınan verim ile ters orantılı olduğu yönündeki görüşlere katılmadıkları tespit edilmiştir. Salesmot adlı firma yetkilisi Serkan Erdoğmuş oyunlaştırmanın en büyük çalışma noktasının kişinin bir hedef belirleyip ona ulaşmasını sağlamak olduğunu belirtmiş, bu süreçte de kuşaklara bağlı kaygıların yersiz olduğunu vurgulamıştır. Pixofun firmasından Başak Güvenç de doğru mekaniklerle her yaştan insanın oyun oynayacağını belirtmiş, İnooster'dan Murat Yılmaz ise oyunlaştırmanın Y ve Z kuşağında çok daha hızlı ve iyi sonuçlar verdiğini belirterek orta ve ileri yaştaki kullanıcılar için de doğru motivasyon unsurları bulunursa iyi sonuçlar alındığını ifade etmiş ve bu süreçte en büyük silahlarının hikayeleştirme olduğunu vurgulamıştır. Yine İnooster firmasının yazılım departmanından Engin Arif Yılmaztürk de Yılmaz ile aynı doğrultuda görüş bildirerek özellikle hikayeleştirmenin oyunlaştırmanın etkililiğini ne ölçüde etkilediğini deneyimleri üzerinden gördüklerini ifade etmiştir. Yılmaztürk, özel bir kurumun çağrı merkezleri için hazırladıkları bir

oyunlaştırma tasarımında Taht Oyunları dizisine benzer savaş yoluyla toprak kazanılan ve kaybedilen eski çağlarda geçen bir hikaye kurgusu hazırladıklarını belirtmiş, her çalışanın belirlenen hedeflere ulaşmasıyla topraklarını genişlettiği ya da bunları kaybettiği bir fonksiyon kullandıklarını ifade etmiştir. İlerleyen zamanlarda ise oyunlaştırma kurgusuna şubeler arası yarışma da eklenmiş ve tasarım belirlenen ay için en fazla hedef gerçekleştiren şubenin, diğerlerinin topraklarına kendi bayraklarını dikebildiği bir kurgu ile genişletilmiştir. Yılmaztürk, oyunlaştırmanın kurumun şubeleri arasında da uygulanması ile, orta ve ileri yaştaki şube müdürlerinin birbirleriyle beklenmedik biçimde rekabete girmeleri ve kendi şubelerindeki çalışanlara baskı yapmaları sonucunu verdiğini, gözlemledikleri bu olumsuz durum neticesinde şubeler arası yarış kurgusunu ise oyunlaştırma programlarından çıkardıklarını ifade etmiştir. Yılmaztürk bu bağlamda oyunlaştırmanın yaşla ilgili olmaktan çok, tüm insanlarda ortak olarak bulunan rekabet ve motivasyon duygularıyla ilgili olduğunun altını çizmiştir.

Yılmaztürk'ün de belirttiği gibi oyunlaştırma doğası gereği rekabet duygusunu tetiklemesi sebebiyle olumsuz sonuçlara da sebebiyet verebilmektedir. Bu gibi sorunların yaşanmaması için oyunlaştırma kurgusunun doğru yapılması gerektiğini ve hedef kitlenin doğru bir şekilde analiz edilmesinin son derece önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bununla beraber görüşmeler neticesinde oyunlaştırmayı bir hikâye kurgusu ile vermenin çalışanları büyük ölçüde motive ettiği de tespit edilmiştir.

Yapılan görüşmeler göstermektedir ki yaş ortalamasının artması ile oyunlaştırmadan alınan verim arasında ters bir orantı görülmemektedir. Bununla beraber oyunlaştırma daha çok Y ve Z kuşakları için tasarlanan bir girişim olmakla beraber, daha ileri yaş grubundan olan X kuşağına mensup bireyler de oyunlaştırmadan etkili bir şekilde faydalanmaktadır.

Oyunlaştırma tasarımı yapan firmalardan oyunlaştırmaya yönelik girişimlerin sektör ve alan bazında dağılımlarına yönelik veriler de elde edilmiştir. İnooster firma kurucusu Murat Yılmaz bu girişimlerin dağılımının bankacılık, sigorta, perakende ve telekom sektörlerinden ağırlıklı olarak satış ve eğitim alanlarında olduğunu ifade etmiştir.

Yılmaz Türkiye genelinde ise eğitim ve satış alanlarında oyunlaştırmaya büyük rağbet olduğunu belirtmiştir.

Aynı firmanın yazılım ekibinde yer alan Engin Arif Yılmaztürk de oyunlaştırmanın eğitim ve satış alanlarında yoğun bir şekilde kullanıldığından bahsetmiş, kendilerine sektörel bazda gelen oyunlaştırma taleplerinin her sektörden satış ve pazarlama ağırlıklı olduğunu ifade etmiştir. Bunların içinde özellikle çağrı merkezlerinin motivasyon sağlamaya öncelik verdiğini belirten Yılmaztürk çağrı merkezlerini bankacılık sektörünün takip ettiğini, burada da yoğunlukla satış ve pazarlama ekiplerine yönelik talepler aldıklarını belirtmiştir. Bankaların halkla ilişkiler çalışmalarına diğer sektörlerden biraz daha fazla önem verdiğini ifade eden Yılmaztürk, diğer sektörlerin oyunlaştırmayla ilgili projelerini paylaşmamasını ve yoğunlukla bankacılık sektöründen oyunlaştırma programlarının bilinmesini diğer sektörlerin kapalılık durumuna bağlamıştır. Yılmaztürk bunlara ek olarak kendilerine insan kaynakları ve eğitim alanında da talepler geldiğini belirterek, sigorta firmalarının da gündeminde olan oyunlaştırmanın gelecekte ilaç firmalarının satış ekipleri tarafından da yoğun bir biçimde kullanılacağına yönelik öngörüde bulunmuştur.

Bilgi Kurdu firmasından Mustafa Yücelgen de Türkiye'de genel olarak yürütülen oyunlaştırma programlarını eğitim, satış, müşteri sadakati programları olarak sıralamıştır. Yücelgen kendilerine bu konuda gelen taleplerin ise bankacılık, çağrı merkezleri ve halka hizmet sunan farklı portal uygulamaları olarak dağılım gösterdiğini ifade etmiştir.

Pixofun firmasından Başak Güvenç ise daha çok kurumsal eğitimler üzerinde çalıştıklarından kendilerine de bu alanda talep geldiğini belirterek diğer firmalardan farklı olarak oyunlaştırmayla ilgili danışmanlık ve proje geliştirme yarışmalarına yönelik girişimlerin revaçta olduğunu belirtmiştir.

Salesmot adlı firmadan Serkan Erdoğmuş ise oyunlaştırmanın öncelikle son kullanıcıya yönelik ürünler bazında ortaya çıktığını vurgulamış, daha sonra kurumların bunu kurum kültürlerine yerleştirmeye yönelik girişimlerde bulunduğunu ifade etmiştir. Erdoğmuş kurumlarını satış oyunlaştırmaları üzerine kurduklarını belirtmiş, sektörden

gelen talepler doğrultusunda ise gelecekte performans, insan kaynakları, oryantasyon gibi alanlarda da çalışmaları olacaklarını ifade etmiştir. Oyunlaştırmanın en genel anlamıyla tüm sektörler tarafından kullanıcı sadakatini artırmaya yönelik kullanımlarının yoğun olduğunu belirten Erdoğmuş, az maaş ve çok fazla prim ile çalışan emlak, sigorta, finans ve çağrı merkezi gibi sektörlerde oyunlaştırmanın daha yoğun olarak tercih edildiği ifade etmiştir.

Yapılan görüşmeler satış ve eğitim başta olmak üzere oyunlaştırmanın birçok farklı sektör ve alanda kullanıldığını göstermiştir. Oyunlaştırmanın kullanım alanlarına göre detaylı olarak dağılımı ise şu şekildedir:

Tablo.6: Oyunlaştırma Kullanımının Sektör ve İhtiyaç Bazlı Dağılımı

İnooster	Bankacılık	Eğitim, Satış, Motivasyon, İnsan kaynakları
	Sigorta	Satış
	Perakende	Satış
	Telekom	Satış ve Motivasyon
Bilgi Kurdu	Bankacılık, Çağrı Merkezi,	Eğitim, Satış, Müşteri Sadakati
Pixofun	Finans	Eğitim ve Danışmanlık
Salesmot	Emlak, Sigorta, Finans, Çağrı Merkezi	Satış, Performans, İnsan kaynakları, Oryantasyon, Kullanıcı sadakati

Görüşülen kurumlardan alınan bilgiler neticesinde yapılan genel oyunlaştırma uygulamalarının satış ve eğitim departmanlarına yönelik olduğunu tespit edilmiştir. Bu bağlamda öne sürülen hedefler ise satışa yönelik motivasyonu ve dolayısıyla performans ve verimliliği artırmak ve eğitim alanında da motivasyonu artırarak alınan verim oranını

yükseltmek olmuştur. Oyunlaştırma motivasyon temelli bir tasarım olduğundan bahsi geçen tüm sektörler ve alanlarda çalışanların motivasyonunu sağlamaya yönelik katkılar sağladığını söylemek mümkündür. Her dört kurumun da öncelikle finans ve bankacılık alanı ile ve devamında yalnızca eğitim temelli tasarımlar yapan Pixofun hariç çağrı merkezi alanında oyunlaştırma uygulanmasına yönelik talepler aldıkları tespit edilmiştir. Banka ve çağrı merkezleri bu bağlamda prim sistemi ile çalışmaları ve yoğun rekabete dayalı ve stresli bir iş ortamına sahip olmaları gibi sebeplerden dolayı oyunlaştırma kullanımı için son derece elverişli bir yapı sunmaktadır. Buna ek olarak motivasyonu artırıp davranış değişikliğini sağlarken yapılan işi daha eğlenceli hale getirmeyi hedefleyen oyunlaştırmanın bu alanlardaki kullanımlarının Z kuşağına mensup bireylerin iş hayatında sayıları artmasıyla gelecekte daha da tercih edileceği öngörülmektedir.

Motivasyonun artırılması günümüz toplumunda farklı sektörlerden hemen hemen tüm kurumların temel kaygısı olarak yer almaktadır. Çalışmada özellikle dijital bir toplumun içine doğan Y ve Z kuşağı bireylerinin, motivasyonu sağlamaya yönelik maddi unsurların yoğunlukta olduğu geleneksel ödül – ceza programlarına karşı kayıtsız kaldıkları şeklindeki bulgulardan yola çıkılmış, bu durumun yeni bir motivasyonel tasarım sunan oyunlaştırmanın daha da yaygınlaşmasına sebebiyet verdiği görüşü sınanmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda geliştirici firmalardan İnooster yetkilisi Murat Yılmaz oyunlaştırmanın son dönemlerde adını gittikçe duyurmasının sebeplerini kuşak değişimine bağladığını, Y kuşağının daha fazla seçme hakkı, eğlence ve sosyallik istediği için geleneksel performans ve ödül programlarının bu bireylerde işe yaramadığını ifade etmiştir.

Yine İnooster firmasından Engin Arif Yılmaztürk ise oyunlaştırma trendinin 2015 yılında tavan yaptığını, ancak herkesin her dönem çalışanlarını motive etmeye ihtiyacı olduğundan uzun yıllar bilmeden de olsa oyun bileşenlerini kurumlarında uyguladıklarını ifade etmiştir. Birlikte çalıştıkları bir çağrı merkezinden örnek veren Yılmaztürk, bu kurumun çalışanlarını motive etmek için ofislerinde duvara monte ettikleri bir tahtaya

çeşitli çikolata, cips, sinema bileti gibi ödüller astığını, çalışanların belirlenen hedeflere ulaştıkça bu ödülleri aldıkları bir motivasyon tasarımı uyguladıklarından bahsetmiştir. Yılmaztürk kurumların bu gibi motivasyonel araçları uzun yıllar boyu kullanmış olmalarına rağmen oyunlaştırma dendiği zaman konuyla ilgili bilgi sahibi olmadıklarını ifade ettiklerini belirtmiştir. Sonuç olarak Yılmaztürk motivasyonun her dönemin ihtiyacı olduğunu ifade ederek, bu sebeple oyunlaştırmaya olan talebin gelecekte daha da artış göstereceğini öngörmüştür.

Bilgi Kurdu yetkilisi Mustafa Yücelgen ise motivasyon sağlamaya yönelik geleneksel programların çalışmadığı görüşüne katılmayarak bu programların günümüze adapte edilmesi, teknolojinin imkanlarından faylalanılarak daha etkili motivasyon programları tasarlanması gerektiğini ifade etmiştir. Yücelgen, gelişen endüstriyel ve kurumsal rekabetin insanların daha donanımlı ve eğitimli olmasını gerektirdiğine, bu yüzden de insana yapılan yatırımların boşa gitmeden, bir yandan da eğlence unsuruyla kişilerin doğru şekilde eğitilmesi ve motive edilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

Pixofun firmasından Başak Güvenç ise oyunlaştırmanın adını son zamanlarda daha çok duyurmasını "dikkat ekonomisi" kavramına bağlamıştır. Güvenç, insanların gün geçtikçe iş yoğunluğu, sosyal ortamlar, dijitalleşme gibi sebeplerden dikkatinin azaldığını, oyunlaştırmanın da bu noktada insanları süreçlere motive etmek için kullanılan en etkili araçlardan biri olduğunu ifade etmiştir. Eğitim özelinde ise klasik eğitim programlarının sıkıcı ve dolayısıyla akılda kalıcı olmaktan uzak olduğunu belirten Güvenç, oyunlaştırmanın hem eğlence hem de motive edici bileşenlere sahip olması gibi sebeplerden yalnız Türkiye'de değil tüm dünyada gittikçe yaygınlaşan önemli bir motivasyon aracı olduğunu belirtmiştir.

Salesmot'tan Serkan Erdoğmuş ise geleneksel motivasyon programlarının etkinliğini yitirdiği görüşüne katılmakla beraber, bu durumun hedef kitleyle alakalı olduğunu belirtmiştir. Teknolojiyle iç içe olmayan eski kuşak ile teknolojinin adeta içerisinde doğan Y ve Z kuşağı bireyler karşılaştırıldığında, motivasyonel girişimlerde de yenilenme ve dijitalleşmeye ihtiyaç olduğunu belirten Erdoğmuş, oyunlaştırmanın

performansının teknoloji kullanımına bağlı gibi görülmesinin sebebini ise fiziksel ortamlardaki oyun tasarımlarının bağlayıcılığının daha az olmasıyla ilişkilendirmektedir. Erdoğmuş'a göre örneğin piyano merdiven projesi kullanıcıya bir hedefe doğru ilerleme ve süreç duygusu vermediğinden, sürdürülebilirliği pek mümkün olmamaktadır.

Yapılan görüşmeler neticesinde geliştirici firmaların oyunlaştırmanın son dönemlerde daha da yaygınlaşmasının nedenleri olarak kuşak değişimi, dikkat dağıtıcı unsurların yoğun olduğu günümüzde bireyleri bir takım amaç ve eylemlere yöneltmek için yeni yöntemler arama yoluna gidilmesi ve temelde aslında tüm kurumlar ve dönemler için geçerli bir hedef olan motivasyonu artırmanın içinde bulunduğumuz teknoloji çağı ile uyumlandırılması gerekliliği olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın yanıtlanması hedeflenen araştırma soruları göz önüne alındığında ise araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların oyunlaştırmaya başvurma nedenleri motivasyon kaynaklı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Kurumlar iş yapma süreçlerinde performansı artırmaya yönelik oyunlaştırma tasarımları geliştirmekte, bu bağlamda oyunlaştırma raporlama, satış personelinin motivasyonunu sağlama, kurumsal sosyalizasyonu artırma, eğitim gibi alanlarda tercih edilmektedir. Buna ek olarak kurumlar Y ve Z kuşaklarına mensup genç bireylerin iş hayatına katılımlarındaki artışa bağlı olarak bu bireyleri motive etmenin yeni yollarını aramakta, sonuç olarak bu probleme yönelik bir çözüm olarak oyunlaştırmayı kullanmaktadır.
- Oyunlaştırmanın kurumlara sağladığı faydaların başta motivasyonun ve çalışanların performanslarının artırılması ve çalışan bağlılığının sağlanması olduğu tespit edilmiştir. Kurumların sosyalizasyon ve kurum içi iletişimi güçlendirmeleri yönündeki girişimleri ise diğer etkenlere nazaran yeni yeni ortaya çıkmakla beraber, yapılan çalışmalar bu konunun öneminin anlaşılması noktasında önemli veriler ortaya koymuştur. Bu bağlamda kurumların

gelecekte oyunlaştırmayı kurum içi iletişim ve sosyalizasyon amaçlarıyla kullanma eğilimlerinin artacağı öngörülmektedir. Bununla beraber oyunlaştırmanın doğru tasarlandığında rekabet duygusunu artırdığı, bu bağlamda çalışan performanslarına da olumlu etkiler sağladığı tespit edilmiştir. Eğitim alanında ise oyunlaştırmanın daha fazla gönüllülük ve katılımın sağlanması noktasında faydalar içerdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

- Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar Y ve Z kuşağında yer alan genç çalışan hedef kitlenin bağlılığını ve motivasyonunu sağlama amacına yönelik olarak oyunlaştırmadan aktif biçimde faydalanmaktadır. Araştırmaya konu olan bankalar bu amaçlarına yönelik oyunlaştırma faaliyetlerinde yalnız genç kuşak değil orta ve ileriki yaşlardaki çalışanları söz konusu olduğunda da önemli faydalar sağlamaktadırlar.
- Kurumlarda oyunlaştırma kullanımı çalışanlar arasındaki etkileşimi artırdığından kurum içi iletişimin gelişmesi ve sosyalizasyonun artması noktasında önemli kurumsal faydalar sağlamaktadır. Bu bağlamda kurumlar içerisinde daha fazla sosyalleşen çalışanların kuruma karşı aidiyet duygusu artmakta, kurum üyesi olma yönündeki bilinci gelişmektedir. Bununla beraber yapılan işi daha eğlenceli hale getirme yönünde faydalar sağlayan oyunlaştırma çalışan memnuniyetini artırmakta, kurumların en önemli hedef kitleleri olan çalışanlarını tatmin eden kurumların, dış hedef kitlelerine yönelik rekabet üstünlüğü sağlamalarına yönelik faydalar elde etmesi de mümkün olmaktadır.
- Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların oyunlaştırmadan elde ettikleri faydalar göz önünde bulundurulduğunda kurumsal amaçları doğrultusunda ilerleyen yıllarda da oyunlaştırmayı hem mevcut programlarında hem de farklı birimlerinde kullanma eğilimi sergileyecekleri görülmektedir.

SONUÇ

Teknoloji ve dijitalleşmenin toplumun birçok alanında etkili olduğu günümüzde dikkat dağıtıcı unsurların sayısı da artmış, bu durum özellikle kitlelere hitap eden yönetici ve eğitimci gibi bireylerin dikkatleri belirli bir noktaya çekme konusunda yeni teknikler arama yoluna gitmelerine sebebiyet vermiştir. Buna ek olarak motivasyon sağlamaya yönelik klasik ödül – ceza yöntemlerinin iş hayatında sayıları gittikçe artan Y ve Z kuşağı bireyleri üzerinde etkinliğinin azaldığı tespit edilmiş ve bu alandaki ihtiyaç yeni bir motivasyonel tasarım önerisi sunan oyunlaştırmanın bu yönde sunduğu fırsatlar nedeniyle daha fazla ilgi uyandıran bir teknik olarak dikkat çekmesine neden olmuştur. Bu bağlamda kurumların çalışanlarına yönelik ilişkilerinde önemli roller üstlenen kurum içi iletişim stratejilerinin de dijitalleşmeye uyarlanması ve güncel teknolojik eğilimlere adapte olması gerekliliği gündeme gelmiştir.

Kurumlarda çalışan iş birliğinin sağlanması, süreç gelişimi, performans yönetimi, inovasyon, işe alım ve eğitim, sosyalizasyon gibi alanlarda son derece etkili olan kurum içi iletişim strateji ve uygulamalarının, oyunlaştırmanın bu alanlarda kullanılmasıyla daha da etkin bir şekilde işleyeceği öngörülmektedir. Bu bilgiler ışığında planan çalışmada oyunlaştırmanın çalışanlara yönelik sağlayabileceği faydaların irdelenmesi ve bu kullanımların doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçların tespit edilerek gelecekte kurumsal hedeflere yönelik tasarlanacak oyunlaştırma programlarına yönelik öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmada, faaliyet kolu nedeniyle iş yapma biçimlerinde yeni ve yaratıcı yöntemlere ihtiyaç duyan ve tüm hedef kitleleri nezdinde dijitalleşme sürecine daha fazla adapte olması beklentisi gündeme gelen Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar üzerine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde finans sektörü çalışanlarının stresli bir iş ortamında bulunduklarını doğrulamış, oyunlaştırmanın ise yapılan işi eğlenceli hale getirerek daha huzurlu bir iş ortamının oluşturulmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Çalışma neticesinde ayrıca oyunlaştırmanın ancak genç kuşak ve teknolojik yeterliliğe sahip bireyler söz konusu olduğunda etkin bir araç olduğuna dair varsayımının geçersizliği tespit edilmiş, oyunlaştırmanın her dönem ve kuşağın konusu olan motivasyon sağlanmasına yönelik ihtiyacı büyük ölçüde karşıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumların iç hedef kitleleri olarak ifade edilebilecek çalışanlara yönelik kullandığı oyunlaştırma girişimlerinin kurum içi iletişim stratejileri bağlamında ele alındığı çalışmada, görüşme yapılan bankalar ve bu bankalarla çalışan geliştirici firmalarla gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda oyunlaştırmanın çalışanlar için etkili ve kurumsal hedeflere önemli katkılar sağlayan bir araç olduğu tespit edilmiştir.

Rekabet koşullarının son derece yoğun olduğu günümüzde, kurumların rekabette fark yaratabilmesi ve rakiplerinden bir adım önde olmaları için eğitimli ve kalifiye personele sahip olması önemli bir gereklilik olarak görülmektedir. İş yapma pratiklerinde otomatizasyonun artması çalışanların daha çok yaratıcılık gerektiren konularda gelişim göstermesi ihtiyacını doğurmuş, kurumlar inovasyonu bir değer olarak daha fazla önemseme yoluna giderek yaratıcılık kabiliyeti yüksek olan çalışanlara ulaşma noktasında kurumsal çekiciliklerini artırmanın önemini de kavramaya başlamışlardır. Bu bağlamda oyunlaştırma kurum içinde etkin ve sürdürülebilir eğitim programlarının tasarlanmasına önemli faydalar barındırmaktadır. Yapılan çalışma neticesinde ise oyunlaştırmanın kurumlara eğitimde gönüllüğü ve verimliliği artırma yönünde önemli katkılar sağladığı tespit edilmiş, nitelikli personelin kurumsal performansa yönelik olumlu etkiler sağladığına ulaşılmıştır.

Motivasyonel bir tasarım yöntemi olan oyunlaştırmanın özellikle iş dünyasında her dönemin en büyük sorunu olan motivasyon sağlama noktasında da önemli kapasiteler içerdiği bilinmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmada kurumların oyunlaştırma ile çalışan motivasyonunun başarılı bir şekilde artırıldığı tespit edilmiş, iş yapma süreçlerinde motive olan çalışanların kurumlara performans noktasında katkı sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırma doğrultusunda toplanan veriler, spesifik hedefler doğrultusunda kullanılan oyunlaştırma programlarının çalışanlarda rekabet duygusunu yükseltmekle birlikte iş arkadaşlarına yönelik farkındalığı artırdığı bulgusunu ortaya koymuş, bu bağlamda oyunlaştırmanın bir iç iletişim stratejisi olarak düşünülmesi imkânı doğmuştur. Bunun yanısıra kurum içerisinde sosyalizasyona önemli katkılar sağlayan oyunlaştırmanın çalışanların kurum içerisindeki iletişim etkinliklerini artırma yönünde etkileri olduğu tespit edilmiş, çalışan sosyalizasyonunun bağlılık ve kuruma aidiyet hissine olan katkıları göz önüne alındığında oyunlaştırmanın stratejik bir iletişim tekniği olarak düşünülmesinin kurumsal kültürü pekiştirme ve kurumsal aidiyeti artırma yönünde önemli bir potansiyel içerdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Geleneksel bir iletişim aracındaki en önemli unsur olan geri bildirim unsurunun oyunlaştırmanın en temel yapıtaşı olması ise oyunlaştrmanın iletişim hedeflerine yönelik kullanımlarında geri bildirim noktasında önemli avantajlar sağlayabileceği dikkat çekmektedir. Elde edilen bulgular neticesinde oyunlaştırmanın kurumlara sağladığı faydalar, çalışan motivasyonunu sağlama, performans ve verimliliği artırma, çalışan bağlılığını ve sosyalizasyonu artırma, yapılan işi daha eğlenceli hale getirerek iş tatminine katkıda bulunma gibi temel başlıklar altında toplanmış, kurumların oyunlaştırmadan elde ettikleri faydalar göz önünde bulundurulduğunda ileriki dönemlerde bu yöntemi farklı birimlerinde kullanma yönünde eğilim sergiledikleri görülmüştür.

Oyunlaştırmanın kurumların rekabette üstünlük sağlamasına yardımcı olacak birçok alanda etkili çözümler sunması, gittikçe artan sayıda firmanın oyunlaştırmanın psikolojik temelleri ve altyapısı üzerine yeterli bilgi sahibi olmadan ve temel oyunlaştırma elementlerini sistemlerine üstün körü ekleyerek çeşitli projelerde bulunmalarına da sebebiyet vermektedir. Bu durumun önüne geçilmesi ise ancak oyunlaştırmanın mantığı ve felsefesinin anlaşılmasına yönelik daha fazla araştırma yapılması ve oyunlaştırmanın belirtilen alanlardaki etkililiğinin sınanmasına yönelik girişimlerle mümkün olabilmektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, oyunlaştırmanın kurum içi iletişim amaçlı olarak çalışanlardan oluşan hedef kitlelerin motivasyonlarının sağlanması, performanslarının arttırılması, sosyalizasyon süreçlerinin daha etkin hale gelmesi, eğitim faaliyetlerinin ve iş yapma biçimlerinin daha eğlenceli bir hal alması açısından sunduğu kapasite nedeniyle kurum içi iletişim dahilinde ele alınması gereken yeni ve yaratıcı bir teknik olduğu görülmektedir. Bu bağlamda oyunlaştırmanın kurum içi iletişim amaçlı kullanımına yönelik yeni çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekliliğinden hareketle konunun yeni çalışmalarda iletişim bilimi perspektifinden yeni boyutlarla irdelenmesi önerilmektedir.

EKLER

EK-1: Bankalara Yöneltilen Görüşme Soruları

1- Bankacılık sektöründe bulunduğunuz birim göz önüne alındığında çalışanlara yönelik karşılaştığınız başlıca sorunlar nelerdir, bunların çözümünde oyunlaştırmadan nasıl faydalandınız?

2- Oyunlaştırmanın teknolojik gelişmelerle ilgili bireyler için uygun bir iletişim stratejisi olduğuna işaret eden araştırmalar bulunmakta ve bu araştırmalar oyunlaştırmanın özellikle gençlerden oluşan bireyler açısından uygun bir iletişim aracı olduğuna dikkat çekmektedir. Kurumunuzdaki oyunlaştırma uygulamaları doğrultusunda bir değerlendirme yaptığınızda, yaş unsurunun oyunlaştırmadan verim alınabilmesinde önemli bir değişken olduğunu söyleyebilir misiniz?

3- Oyunlaştırmayı kurum içi iletişim stratejisi olarak kullanmaya ne zaman başladınız ve çalışanlarınızın oyunlaştırma kullanımına yönelik nasıl tepkileriyle karşılaştınız?

4- Oyunlaştırmayı kurum içi iletişim gereksinimlerinden hangilerine yanıt vereceği beklentisiyle kullanmaya başladınız? Örneğin eğitim, sosyalizasyon, oryantasyon, verimlilik ve performansı artırma, çalışan bağlılığını sağlama vs.

5- Oyunlaştırma, kullanmaya başlamadan önce belirlemiş olduğunuz amaçlara ulaşmaya katkı sağladı mı?

6- Kullandığınız oyunlaştırma uygulaması neticesinde elde ettiğiniz kurumsal faydalar nelerdir?

7- Spesifik bir amaçla tasarlanan oyunlaştırma uygulamanız beklenenin dışında kurumsal katkılar sağladı mı?

8- Kullandığınız oyunlaştırma uygulamasıyla ilgili olumsuz bir sonuçla karşılaştınız mı?

9- Çalışanlara yönelik kullandığınız oyunlaştırma uygulaması neticesinde elde edilen çıktıların kurumsal performansa etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?
10- Oyunlaştırmayı gelecekte kurum içi süreçlerin farklı alanlarında kullanmayı düşünür müsünüz?
11- Kullandığınız oyunlaştırma programından bahsedebilir misiniz? Hangi oyun mekanikleri kullanıldı, bunların etkileri hakkında neler düşünüyorsunuz?

EK-2: Oyunlaştırma Tasarımı Hizmeti Veren Kurumlara Yöneltilen Görüşme Soruları

1- Oyunlaştırmayla tanışmanız, bu alanda çalışmalar yapmaya karar vermenize neden olan etkenler nelerdir? Ne zamandır bu işle ilgilenmektesiniz?

2- Türkiye'de oyunlaştırmayla ilgili yapılan girişimlerin daha çok hangi alanlarda olduğunu söyleyebiliriz?

3- Oyunlaştırmanın son dönemlerde adını çok fazla duyurmasını neye bağlıyorsunuz? Özellikle motivasyon sağlamaya yönelik geleneksel programların artık çalışmıyor olduğuna dair görüşlere katılır mısınız?

4- Size oyunlaştırma programı yapılması yönünde gelen talepler daha çok hangi sektörlerden ve hangi alanlarda oluyor?

5- Bankacılık sektöründen oyunlaştırma hizmeti verdiğiniz kurumlar bulunuyor mu? Varsa bunlar için hangi alanlarda oyunlaştırma tasarımları yaptınız? (Eğitim, oryantasyon, satış, performans artırma, sosyalizasyon, çalışan bağlılığını sağlama vb.)

5a- Çalıştığınız banka/bankalar için yürüttüğünüz proje hakkında detaylı bilgi paylaşabilir misiniz? Bir oyunlaştırma tasarımı yaparken adım adım hangi süreçlerden geçilmektedir?

5b- Bu tasarımlarda en sık kullandığınız oyun mekanikleri neler oldu?

6- Oyunlaştırmanın orta ve ileri yaş kullanıcılardan çok Y ve Z kuşaklarından oluşan genç yaştaki bireyler için elverişli bir çözüm olduğuna dair endişeler bulunmakta. Deneyimleriniz neticesinde bunlar hakkında ne söylemek istersiniz?

KAYNAKÇA

Alhammad, M.M., Moreno, A.M.: "Gamification In Software Engineering Education: A Systematic Mapping", **Journal of Systems and Software**, Vol:141,2018, p:131-150.

Adair, J.: **Etkili Motivasyon**, Çev: Salih Uyan, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2003.

Akar, E.: "Yeni Eğitim Paradigması Olarak E-Öğrenme 2.0 ve Satış Elemanlarının Eğitiminde Kullanımı", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2010, s.45-61.

Akıncı, Z. B.: **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998.

Akman, T. K.: **Genel İletişim,** İzmir, İlya Yayınevi, 2011.

And, M.: "Oyun İnsana Özgürlük Veriyor", **Sanat Dünyamız**, Sayı:55, 1994, s.53-67.

And, M.: **Oyun ve Bügü**, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2016.

Antin, J.

Churchill, E. F.: Badges in Social Media- A Social Psychological Perspective", **Proceedings of the CHI 2011**, Vancouver, 2011.

Asna, A.: **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**, İstanbul, Pozitif Yayınları, 2006.

Arslan, Y.,

Bulgu, N.: "Oyunla Toplumsallaşma", **Pamukkale Journal of Sport Sciences**, Sayı:1, 2010, s.8-22.

Arslanoğlu, S.Ö.: "Pazarlama ve İK'da Oyunlaştırma Dönemi", **Mediacat**, Eylül 2016, s.82-84.

Bakardjeva, M.: "Virtual Togetherness: An Everyday-Life Perspective", **Media, Culture & Society**, Vol:25, 2003, p.291-313.

Bal, M.: "Çok Katmanlı Okuryazarlık Bağlamında Oyunlaştırmanın Türkçe Öğretim Sürecine Katkısı", **Ana Dili Eğitimi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, 2018, s:183-201.

Balcı, A: **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2003.

Balta Peltekoğlu, F.**:** **Halkla İlişkiler Nedir?** İstanbul, Beta Yayınları, 2012.

Bartle, R.: "Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit Muds" **Journal of MUD Research,** Vol:1, No:1, 1996.

Bateson, P.

Martin, P: **Oyun, Oyunbazlık, Yaratıcılık ve İnovasyon**, Çev: Songül Kırgezen, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2014.

Baymur, F.: **Genel Psikoloji**, İstanbul, İnkılap Yayınevi, 1972.

Binark, M.,

Bayraktutan, G.: "Dijital Oyun Kültürü Haritasında Oyuncular: Dijital Oyuncuların Habitusları ve Kariyer Türevleri", Der: Aslı Telli Aydemir, **Katılımın "e-hali"** içinde, s:303-330, İstanbul, Alternatif Bilişim, 2011.

Binark, M.,

Bayraktutan Sütçü, G.: **Bir Kültür Endüstrisi Ürünü Olarak Dijital Oyun**, İstanbul, Kalkedon Yayınları, 2008.

Birdal, İ.,

Aydemir, N.: **Yönetim Teorileri**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1992.

Bogner, F. M.: "Dâhili İletişim", Çev: Ayla Saruhan, **Marmara İletişim Dergisi**, Sayı:2, 1993, s.303-315.

Bolat, Y.İ.,

Şimşek, Ö.,

Ülker, Ü.: "Oyunlaştırılmış Çevrimiçi Sınıf Yanıtlama Sisteminin Akademik Başarıya Etkisi Ve Sisteme Yönelik Görüşler", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:4, s. 1741-1761, 2017.

Boztepe, H.: "Kurumsal Çekicilik Kavramı ve Kurumsal Çekicilik Unsurlarının Algılanan Önemini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 46, s.1-21, 2014.

Brachman, J. M.,

Levine, A. N.: "You Too Can Be Awlaki!" **Fletcher Forum of World Affairs**, 35(1), 2011, p. 25-46.

Caillois, R.: "Oyunun Tanımı", Çev. Turhan Ilgaz, **Sanat Dünyamız,** Sayı:55, 1994, s:35-51.

Caillois, R.: **Man, Play And Games**, Chicago, University of Illinois Press, 2001.

Chen, Y.,

Hsu, T.,

Lu, Y.: "Impact Of Flow On Mobile Shopping İntention", **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol:41, 2018, p.281-287.

Cook, W.: "Five Reasons You Can't Ignore Gamification", **MWorld**, Vol:11, No:3, 2013, p. 42-44.

Cravens, K.S.,

Oliver, E. G.: "Employees: The Key Link To Corporate Reputation Management", **Business Horizons**, Vol:49, No:2, 2006, p.293-302.

Csikszentmihalyi, M.: **Beyond Boredom and Anxiety**, San Francisco, Jossey- Bass, 1975.

Csikszentmihalyi, M.: **Flow: The Psyghology of Optimal Experience,** New York, Harper & Row, 1990

Csikszentmihalyi, M.: "Flow with Soul", Flow **And The Foundations Of Positive Psychology: The Collected Works Of Mihaly Csikszentmihalyi** içinde, p.265-278, 2014.

Csikszentmihalyi, M.: **Akış: Mutluluk Bilimi**, Çev: Barış Satılmış, Ankara, Buzdağı Yayınevi, 2017.

Cutlip, S.M.,

Center, A.H.,

Brom, G.M.: **Effective Public Relations**, New Jersey, Prentice Hall, 2000.

Çankaya, Z. C.: "Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu Ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı", **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt:4, Sayı:31, 2009, s.23-31.

Çekmecelioğlu, H. G.,

Dinçel, G.: "Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:12, Sayı:47, 2013, s.125-139.

Çerik, Ş.,

Bozkurt, S.: "Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:35, 2010, s.77-97.

Dale, S.: "Gamification: Making Work Fun, or Making Fun Of Work?", **Business Information Review**, Vol: 31, No:2, 2014, p.82-90.

Deci, E.L.: "Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, And Inequity", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol:22, No:1, 1972, p.113-120.

Deterding, S.,

Dixon, D.,

Khaled, R.,

Nacke, L., "From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification" **Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments**, MindTrek, 2011, p. 9-15.

De Castro, G.M.,

López, J.E.N.,

Sáez, P. L.: "Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation", **Journal of Business Ethics,** Vol:63, No: 4, 2006, p:361-370.

Donaldson, L.: **Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio**, California, Sage Publications, 1999.

Dovey, J.,

Kennedy, H.W.: **Game Cultures: Computer Games as New Media**, New York, Open University Press, 2006.

Dural, S.,

Aslan, G.,

Alinçe, M.,

Araza, A.: "Örgütsel Çekicilik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 2014, s.141-154.

Epstein, Z.: Research paper: "Enterprise Gamification For Employee Engagement", Ithaca College, 2013.

Erkal, M.E.,

Baloğlu, B.,

Baloğlu, F.: **Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.

Ertürk, Y.D.: **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları** (Ed. Yıldız Dilek Ertürk), Ankara, Nobel Yayınları, 2007.

Eyal, N.,

Hoover, R.: **Kancaya Takılınca**, Çev: Bülent Akat, Ankara, Elma Yayınevi, 2015.

Fagen, R.: **Animal Play Behavior**, New York, Oxford University Press, 1981.

Fagen, R.,

Fagen, J.: "Play Behavior And Multi-Year Juveniele Survival In Free-Ranging Brown Bears, Ursus Arctors", **Evolutionary Ecology Research**, 2009, Vol:11, p.1-15.

Fink, E.: "Felsefeye Layık ve Uygun Bir Konu Olarak Oyun", Çev: Hülya Tufan, **Sanat Dünyamız**, Sayı:55, 1994, s:25-34.

Fink, E.: **Bir Dünya Sembolü Olarak Oyun**, Çev: Necati Açа, Ankara, Dost Kitapevi, 2015.

Fogelin, R.: "Wittgenstein'ın Felsefi Eleştirisi", **Cogito Dergisi**, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, Sayı:33, Güz 2002, s.80-104.

Fogg, B. J.: "A Behavior Model For Persuasive Design", **Persuasive '09; 4th International Conference on Persuasive Technology**, April 26-29, 2009, Claremont, CA, USA.

Gadamer, Hans G.: **Güzelin Güncelliği: Bir Oyun, Sembol ve Festival Olarak Sanat**, Çev: Fatih Tepebaşılı, Konya, Çizgi Yayınevi, 2005.

Geylan R.,

Gürgen H.,

Karakoç, N.: **Halkla İlişkiler**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2000.

Glover, I.: "Play As You Learn: Gamification As A Technique For Motivation Learners", in **Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications 2013**. AACE, Chesapeake, VA, 1999-2008, 2013.

Gonring, M. P.: "Customer Loyalty And Employee Engagement: An Alignment For Value", **Journal of Business Strategy**, Vol. 29 Issue: 4, 2008, p.29-40

Göksel, A.B.: **Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2010.

Guo, Z.,

Xiao, L.,

Van Toorn, C.,

Lai, Y.,

Seo, C.: "Promoting Online Learners' Continuance İntention: An İntegrated Flow Framework", **Information & Management,** Vol: 53, No:2, 2016, p.279-295.

Gürgen, H.: **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.

Gürel, T.: "Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:23, Sayı:3, 2009, s. 19-34.

Hanus, M.D.,

Fox, J.: "Assessing The Effects Of Gamification In The Classroom: A Longitudinal Study On Intrinsic Motivation, Social Comparison, Satisfaction, Effort, And Academic Performance", **Computers & Education**, 80, pp. 152-161.

Harris T. L.,

Whalen P.T.: **21. Yüzyılda Pazarlama Profesyonelinin Halkla İlişkiler El Kitabı**, Çev: Serra Görpe, İstanbul, Rota Yayınları, 2009, s.173.

Henricks, T. S.: "Play as a Pathway Behavior", **American Journal of Play**, Vol:4, No:2, 2011, p.225-253.

Heskett, J. L.,

Jones, T. O.,

Loveman G. W.,

Sasser W. Earl,

Schlesinger L. A.: "Putting the Service-Profit Chain to Work." **Harvard Business Review** Vol: 72, No. 2 (March–April 1994), p. 164–174.

Highhouse, S.,

Lievens, F.,

Sinar, E.: "Measuring Attraction to Organizations", **Educational And Psychological Measurement**, Vol:63, No:6, 2003, p.986-1001.

Hitchens, M.,

Tulloch, R.: "A Gamification Design For Classroom", **Interactive Technology And Smart Education**, Vol:15, No:1, 2018, p.28-45.

Howard, C.M.: "How Your Employee Communications Programs Can Boost Productivity and Pride", **Public Relation Quarterly**, Vol:43, Issue: 3, 1998, p.15-23.

Huizinga, J.: **Homo Ludens**, Çev: Mehmet Ali Kılıçbay, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2015.

Kalyon, Y.: **Halkla İlişkiler**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2007.

Kapp, K. M.: **The Gamification Of Learning And İnstruction: Game-Based Methods And Strategies For Training And Education.** New York, John Wiley & Sons, 2012.

Karataş, E.: "Eğitimde Oyunlaştırma: Araştırma Eğilimleri", **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, 2014, s:315-333.

Kasa, M.,

Hassan, Z.: "The Role Of Flow Between Burnout And Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among Hotel Employees İn Malaysia", **Procedia-Social and Behavioral Sciences,** Vol: 211, 2015, p.199-206.

Kazancı, M.: **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2009.

Kerr, A.: "Digital Games As Cultural Industry", **In The Business And Culture Of Digital Games Gamework/Gameplay**, London, Sage, 2010.

Kılıçbay, M. A.: "Felsefi Oyun ya da Oyunun Felsefesi", **Sanat Dünyamız**, Sayı:55, 1994, s: 42-44.

Kim, T.W.: "Gamification Ethics: Exploitation And Manipulation", Gamifying Research Workshop Papers, CHI 2015, 2015.

Kim, T.W.,
Werbach, K.: "More Than Just A Game: Ethical Issues in Gamification", **Ethics and Information Technology**, Vol:18, No:2, 2016, p.157-173

Kohn, A.: **Ödüllerle Cezalandırılmak**, Çev: Yiğit Ataman, Ankara, Görünmez Adam Yayıncılık, 2016.

Kowal, J.,
Fortier, M.: "Motivational Determinants of Flow: Contributions From Self-Determination Theory.", **Journal of Social Psychology,** Vol:139, No:3, 1999, p.355-368.

Kumar, H.,
Raghavendran, S.: "Gamification, The Finer Art: Fostering Creativity And Employee Engagement", **Journal of Business Strategy**, Vol:36, No:6, 2015, p.3–12.

Kuru, Ö.: "Halkla İlişkilere Ait Süreçler", E. Oyur ve S. Sönmez (Ed.), **Halkla İlişkiler** içinde s. 113-121, Ankara, Savaş Yayınevi, 2011.

Kücklich, J.: "Precarious Playbour: Modders and the Digital Games Industry". **Fibreculture Journal**, 2005.

Langton, N.,

Robbins, S. P.,

Judge, T.: **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**, Toronto, Pearson, 2016.

Lazzaro, N.: "Why We Play Games: Four Keys to More Emotion in Player Experiences", **Proceedings of Game Developers Conference 2004**, 2004.

Lewis, H. G.: **How to Handle Your Own Public Relations**, Chicago, Nelson-Hall Inc. Publishers, 1976.

Lovett, E.: "The Ancient and Modern Game of Astragals", **Folklore**, Vol:12, No: 3,1901, p. 280–293.

Massimini, F.,

Carli, M.: "The Systematic Assessment Of Flow İn Daily Experience", M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), **Optimal Experience: Psychological Studies Of Flow In Consciousness** İçinde, p. 266-287, Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1988.

Mellou, E.: "Play Theories: A Contemporary Review" **Early Child Development and Care**, 102, 1994, p.91-100.

Morgan, R. M.,

Hunt, S. D.: "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Vol:58, No:3, 1994, p.20-38.

Mohr, J.,

Nevin, J. R.: "Communication Strategies in Marketing Channel: A Theoretical Perspektive", **Journal of Marketing**, Vol: 54, 1990, p.36-51.

Muntean, C. I.: "Raising Engagement In E-Learning Through Gamification", **The 6th International Conference on Virtual Learning**, ICVL, 2011.

Müller, B.C.,

Reise, C.,

Seliger, G.: "Gamification In Factory Management Education – A Case Study With Lego Mindstorms" , **12th Global Conference on Sustainable Manufacturing**, Conference Proceedings, 2015, p.121-126.

Nicolopoulou, A.: "Oyun, Bilişsel Gelişim ve Toplumsal Dünya: Piaget, Vygotsky ve Sonrası", Çev: Melike Türkan Bağlı, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:2, 2004, s.137-169.

Okay, A**.:** **Kurum Kimliği**, Ankara, Mediacat Yayınları, 1999.

Okay, A.,

Okay, A.: **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamal**arı, İstanbul, Der Yayınları, 2014.

Oktay, M.: **Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları**, İstanbul, Der Yayınları, 1996.

Oskay, Ü.: **İletişimin ABC'si**, İstanbul, Der Yayınları, 2007.

Oskay, Ü.: **19. Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri: Kuramsal Bir Yaklaşım**, İstanbul, Der Yayınları, 2010.

Orhan, R.: "Alışkanlık", **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2017, s. 301-316.

Özdoğan, M.M.: "Oyun, Ütopya ve Spor", **Toplum ve Bilim**, Sayı: 103, 2005, s.44-52.

Özkara, Behçet Y.,

Özmen, M.: "Akış Deneyimine İlişkin Kavramsal Bir Model Önerisi", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:11, Sayı:3, 2016, s.71-100.

Özkara, B.Y.,

Özmen, M.,

Kim, J.W.: "Examining The Effect Of Flow Experience On Online Purchase: A Novel Approach To The Flow Theory Based On Hedonic And Utilitarian Value", **Journal Of Retailing And Consumer Services**, 37, 2017, p.119-131.

Paharia, R.: **Loyalty 3.0: How To Revolutionize Customer And Employee Engagement With Big Data And Gamification.** New York, McGraw-Hill, 2013.

Park, H. J.,

Bae, J. H.: "Study and Research of Gamification Design", **International Journal of Software Engineering & Its Applications**, Vol:8, No:8, 2014, p:19-28.

Patricio, R.: "A Gamified Approach For Engaging Teams In Corporate Innovation And Entrepreneurship", **World Journal Of Science, Technology and Sustainable Development**, Vol:14, No:2/3, 2017, p.254-262.

Pearce, J.M.,

Ainley, M.,

Howard, S.: "The Ebb And Flow Of Online Learning", **Computers in Human Behavior**, Vol:21, No:5, 2005, p.745-771.

Pelet, J.E.,

Ettis, S.,

Cowart, K.: "Optimal Experience Of Flow Enhanced By Telepresence: Evidence From Social Media Use", **Information & Management**, Vol:54, No:1, 2017, p.115-128.

Peters, K. P.,

Vollmer, T. R.: “Evaluations of the Overjustification Effect”, **Journal of Behavioral Education**, Vol:23, No: 2, 2014, pp: 201-220.

Pink, D. H.: **Drive**, Çev: Levent Göktem, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2017.

Platon: **Devlet**, Çev: Sabahattin Eyüpoğlu, M. Ali Cimcoz, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2013.

Platon: **Yasalar,** Çev: Candan Şentuna, Saffet Babür, İstanbul, Kabalcı Yayınevi, 2007.

Prensky, M.: "Digital Natives, Digital Immigrants", **On The Horizon**, MCB University Press, Vol:9, No:5, 2001, pp:1-6.

Radoff, J.: **Game On: Energize Your Business With Social Media Games**. Indianapolis, Wiley Publishing, Inc, 2011.

Rauch, M.: "Best Practises For Using Enterprise Gamification To Engage Employees And Customers", **Human-Computer Interaction, Applications and Services 15th International Conference**, HCI International, p.276-283 Springer, Berlin, Heidelberg, 2013.

Ressler, C.,

Thompson, J.: **Why Work Sucks And How To Fix It?** New York, Penguin, 2008.

Ries, A.,

Ries, L.: **The Fall of Advertising And The Rise of PR**, New York, Harper Collins, 2002.

Robson, K.,

Plangger, K.,

Kietzmann, Jan H.,

McCarthy, I.,

Pitt, L.: "Is It All A Game? Understanding The Principles of Gamification", **Business Horizons**, Vol:58, 2015, p.411-420.

Rodriguez, I.,

Meseguer-Artola, A.: "E-Learning Continuance: The Impact Of Interactivity And The Mediating Role Of İmagery, Presence And Flow", **Information & Management,** Vol:53, No:4, 2016, p.504-516.

Ryan, R. M.,

Deci, E. L.: "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", **American Psychologist**, Vol:55, No:1, 2000, p. 68-78.

Sabuncuoğlu, Z.: **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, İstanbul, Aktüel Yayıncılık, 2004.

Salen, K.,

Torres, R.,

Wolozin, L.,

Rufo-Tepper, R.,

Shapiro, A.: **Quest to Learn: Developing the School for Digital Kids**. Cambridge, MA, London, MIT Press, 2011.

Schechner, R.: **The Future of Ritual**, New York, Routhledge, 1993.

Seitel, F. P**.:** **The Practice of Public Relations**, New York, Macmillan Publishing Company, 2011.

Selinger, E.,

Sadowski, J.,

Seager, T.: "Gamification and morality". In S. Deterding & S. Waltz, (Eds.), **The Gameful World: Approaches, İssues, Applications**, p371-392, Cambridge, MA, MIT Press, 2015.

Sicart, M.: "Playing The Good Life: Gamification And Ethics." In S. Deterding & S. Waltz, (Eds.), **The Gameful World: Approaches, İssues, Applications**, p.225-244. Cambridge, MA, MIT Press, 2015.

Smith, B.S.: **The Ambiguity of Play**, United States of America, Harward University Press, 2001.

Story, J.,

Castanheira, F.,

Hartig, S.: "Corporate Social Responsibility And Organizational Attractiveness: İmplications For Talent Management", **Social Responsibility Journal**, Vol. 12 Issue: 3, 2016, p.484-505.

Sweetser, P.,

Wyeth, P.: "GameFlow: A Model for Evaluating Player Enjoyment in Games", **Computers in Entertainment**, Vol. 3, No. 3, July 2005.

Şahin, M.,

Samur, Y.: "Dijital Çağda Bir Öğretim Yöntemi: Oyunlaştırma", **Ege Eğitim Teknolojileri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2017, s.1-27.

Taormina, R.J.: "Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model", **International Journal of Selection and Assesment**, Vol:5, No:1, p.22-49.

Tazegül, A.: "Halkla İlişkilerin Uygulama Alanları", E. Oyur ve S. Sönmez (Ed.), **Halkla İlişkiler** içinde s. 93-106, Ankara, Savaş Yayınevi, 2011.

Telman, N.,

Adanalı, A.: **İş'te Oyun**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2009

Telman, N.,

Ünsal, P.: **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2004.

Theaker, A.: **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev: Murat Yaz, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2006.

Thomas-Cooper, H.D.,

Anderson, N.: "Changes In Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A Study Of Recruits Entering The British Army", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:19, No:S1,1998, p.745-767.

Thorpe, A.S.,

Roper , S.: (forthcoming). "The Ethics of Gamification in a Marketing Context" **Journal of Business Ethics**, doi: 10.1007/s10551-017-3501-y.

Tınaz, P.: **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme**, İstanbul, MESS Yayınları, 2000.

Toker, N.: "Oyuna Girme- Oyunu Seyretme: Platon'a Karşı Aristotales", **Toplum ve Bilim**, Sayı: 103, 2005, s.7-20.

Turban, D. B.,

Greening, D.W.: "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness To Prospective Employees", **Academy of Management Journal**, Vol:40, No:3, 1996, p.658-672.

Türk, K.: "Halkla İlişkilerde Amaç ve İlkeler", E. Oyur ve S. Sönmez (Ed.), **Halkla İlişkiler** içinde s.71-88, Ankara, Savaş Yayınevi, 2011.

Uğurlu, Ö.: "Elektronik Dünyanın Çocuk Dünyasına Yansıması: "Temassız Oyun" Kavramı Bağlamında Eleştirel Bir İnceleme", **İletişim Ve Diplomasi**, Sayı:2, 2014.

Uraltaş, K.N.: "Halkla İlişkilerin Gelişim Süreci ve Halkla İlişkilere Yakın Kavramlar", E. Oyur ve S. Sönmez (Ed.), **Halkla İlişkiler** içinde s.29-61, Ankara, Savaş Yayınevi, 2011.

Ünsar, A.S.,

İnan, A.,

Yürük, P.: "Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 12, Sayı:1, 2010, s.248-262.

Varey R.J.,

Lewis B.R.: **Internal Marketing Directions For Management**, New York, Routhledge, 2000.

Vygotsky, L. S.: "Play And Its Role In The Mental Development Of The Child", **Soviet Psychology**, 5, 1967, p.6–18.

Yapıcı İ.Ü., Karakoyun, F.: "Biyoloji Öğretiminde Oyunlaştırma: Kahoot Uygulaması Örneği", **Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry**, Cilt: 8, Sayı:4, 2017, s:396-414.

Yazarın Adı Yok: "Deloitte Hits The Sweet Spot: Successful Employee Engagement Through Gamification", **Strategic Direction**, Vol. 32 No: 4, 2016, p.21-23.

Yıldırım, İ.: "The Effects Of Gamification-Based Teaching Practices On Student Achievement And Students' Attitudes Toward Lessons", **Internet & Higher Education**, Vol:33, 2017, p.86-92.

Yıldız, H.: "Homo Sapiens'in Boş Zamanı-Homo-Ludens'in Sanal Kariyeri", **Folklor Edebiyatı**, Cilt:13, Sayı: 50, 2007/2, s:57-70.

Yılmaz, E.A.: **Oyunlaştırma**, İstanbul, Abaküs Yayıncılık, 2016.

Yılmaz, E. A.: **İş'te Oyunlaşırma**, İstanbul, Ceres Yayınları, 2018.

Zichermann, G.,

Linder, J.: **The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics To Crush The Competition**. New York, McGraw-Hill Education, 2013.

Zichermann, G.,

Cunningham, C.: **Gamification By Design: Implementing Game Mechanics İn Web And Mobile Apps**, Sebastopol, CA, O'Reilly Media, 2011.

Wang, L.C.,

Hsiao, D. F.: "Antecedents Of Flow In Retail Store Shopping", **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol:19, No:4, 2012, p.381-389.

Wartick, S.L.: "The Relationship Between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation", **Business & Society**, Vol:31, No: 1, 1992, p.33- 49.

Welch, M.: "The Evolution Of The Employee Engagement Concept: Communication Implications", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 16 No: 4, 2011, p.328-34.

Werbach, K.,
Hunter, D.: **For The Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business**, Philadelphia, Wharton Digital Press, 2012.

Werbach, K.,
Mollick, E., "Gamification And Enterprise", Walz, S. P., & Deterding, S. (Eds.), in **The Gameful World: Approaches, Issues, Applications**, p. 439-458, Cambridge, MA, London, MIT Press, 2014.

Wilkins, A. L.,
Ouchi, W. G.: "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", **Administrative Science Quarterly**, Vol:28, No:3, 1983, p.468-481.

Wittgenstein, L.: **Felsefi Soruşturmalar**, Çev: Deniz Kanıt, İstanbul, Totem Yayınları, 2006.

Xu, Y.: "Literature Review On Web Application Gamification and Analytics", **CDSL Technical Report 11–05**, University of Hawaii, Mānoa Honolulu, HI, 2012.

TEZLER

Chen, J.: **Flow in Games**, MFA Thesis, University of Southern California, Los Angeles, USA, 2006.

Rhee, Y.: **The Employee-Public-Organization Chain in Relationship Management: A Case Study Of A Government Organization,** Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park, 2004.

Versteeg, M.J.J.M.: **Ethics & Gamification design: A Moral Framework For Taking Responsibility**, Master Thesis At Universiteit Utrecht, 2013.

İNTERNET KAYNAKLARI

And, M.: "Çocuk Oyunlarının Kültürümüzde Yeri ve Önemi", **Ulusal Kültür**, Sayı:4, 1979, s.42-66 (Çevrimiçi), http://www.antropoloji.net/index.php?option=com_content&view=article&id=424:cocuk-oyunlarinin-kulturumuzdeki-yeri-ve-onemi&catid=82&Itemid=475 , 17Aralık 2017.

Akaydın, M. Ş.: "Gadamer'in Hermenuetiğinde Sanat Deneyiminin Anlamı ve İşlevi Üzerine", (Çevrimiçi), http://hermenuetics.blogspot.com.tr/2009/06/gadamerin-hermenuetiginde-sanat.html , 10 Aralık 2017.

Allen, F.E.: "Disneyland Uses 'Electronic Whip' On Employees" (Çevrimiçi), https://www.forbes.com/sites/frederickallen/2011/10/21/disneyland-uses-electronic-whip-on-employees/#6cfaee251b32 21 Şubat 2018.

Ariely, D.: "What's the Value of a Big Bonus?", (Çevrimiçi) http://www.nytimes.com/2008/11/20/opinion/20ariely.html 10 Aralık 2017.

Bogost, I.: "The Cigarette of This Century", (Çevrimiçi) https://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/06/the-cigarette-of-this-century/258092/ ,17 Aralık 2017..

Bolat, Ö.: "Nasıl Spor Yapma Alışkanlığı Kazanırsınız?" (Çevrimiçi) http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/ozgur-bolat/nasil-spor-yapma-aliskanligi-kazanirsiniz-29914749 ,17 Aralık 2017.

Cancialosi, C.: "It's Time To Redefine The Rules Of Employee Engagement" (Çevrimiçi) https://www.forbes.com/sites/chriscancialosi/2016/02/01/its-time-to-redefine-the-rules-of-employee-engagement/2/ , 14 Aralık 2017.

Carrr, D.F.: "Gamification: %75 Psychology, %25 Technology" (Çevrimiçi) https://www.informationweek.com/enterprise/gamification-75--psychology-25--technology/d/d-id/1100564? ,14 Aralık 2017.

Cashmore, P.: "The Fun Theory: Volkswagen Masters the Viral Video", (Çevrimiçi) https://mashable.com/2009/10/11/the-fun-theory/#FDxyOkNGjOqc ,17 Aralık 2017.

Cetin, L.: "The SAP Community Newwork: How To Use Gamification To Increase Engagement", (Çevrimiçi) http://www.enterprisegamification.com/index.php?Itemid=22&catid=15&id=160:the-sap-community-network-how-to-use-gamification-to-increase-engagement&lang=de&option=com_content&view=article 10 Şubat 2017.

Chiang, O.: "When Playing Videogames At Work Makes Dollars And Sense", (Çevrimiçi) https://www.forbes.com/2010/08/09/microsoft-workplace-training-technology-videogames.html#8ecb6f26b851 10 Şubat 2018.

Choi, J.: "How to Trigger Product Usage that Sticks", (Çevrimiçi) https://www.nirandfar.com/2017/09/how-to-trigger-product-usage-that-sticks.html ,17 Aralık 2017.

Chou, Y. K.: "Gamification & Behavioral Design", (Çevrimiçi) http://yukaichou.com/gamification-examples/octalysis-complete-gamification-framework/ 17 Aralık 2017.

Fogg, B.J.: "What Causes Behavior Change?", (Çevrimiçi) http://www.behaviormodel.org/ ,17 Aralık 2017.

Gözütok, N.: "Motivasyon 3.0 Dönemi Başlıyor", (Çevrimiçi) https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/motivasyon-30-donemi-basliyor , 17 Aralık 2017.

Heisler, K.: "Let's Play To Keep Gen Y Staffers, Gamify Their Work" , (Çevrimiçi) https://www.forbes.com/sites/ciocentral/2012/07/03/lets-play-to-keep-gen-y-staffers-gamify-their-work/#67b74b73150a 11 Şubat 2018.

Joy, M.M.: "My Mariott Hotel: Gamification In Recruitment" , (Çevrimiçi) https://www.slideshare.net/manumelwin/my-marriott-hotel-gamification-in-recruitment-manu-melwin-joy 18 Kasım 2017.

Karadayı, M. S.: "Siz Hala Oyunlaştıramadıklarımızdan Mısınız?", (Çevrimiçi) https://girisimle.com/siz-hala-oyunlastiramadiklarimizdan-misiniz/ ,17 Aralık 2017.

Korolov, M.: "Gamification of the enterprise: How To Succesfully Add Game Features To Corporate Processes", (Çevrimiçi), https://www.networkworld.com/article/2160336/software/gamification-of-the-enterprise.html ,10 Aralık 2017.

Korolov, M.: "Gamification Of The Enterprise", (Çevrimiçi) https://www.techadvisor.co.uk/feature/software/gamification-of-enterprise-3380098/ 10 Şubat 2018.

Marczewski, A.: "Open Gamification Code of Ethics", (Çevrimiçi) https://ethics.gamified.uk/ 15 Kasım 2017.

Marczewski, A.: "A Player Type Framework For Gamification Design", (Çevrimiçi) https://www.gamified.uk/user-types/ 12 Ekim 2017.

Mediratta, B.,

Bick, J.: "The Google Way: Give Engineers Room", (Çevrimiçi) http://www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html 17 Aralık 2017.

Mitchell , J.: . "Unbelievable! The IDF has gamified its war blog" ReadWriteWeb, (Çevrimiiçi), http://readwrite.com/2012/11/15/unbelievable-the-idf-has-gamified-its-war-blog 12.12.2017.

Meyers, M.,

Roth, H.,

Niu, E.,

Dye, D.A.: "Employees As Customers: Reimagining The Employee Experience In Government", (Çevrimiçi) https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/public-sector/treating-employees-as-customers-in-government.html 11 Şubat 2018.

Narayanan, A.,

Marupavali, D.,

Nagarajan, S.S.: "Reinventing Customer, Employee Engagement Through Gamification", (Çevrimiçi) https://www.cognizant.com/InsightsWhitepappers/Reinventing-Customer-Employee-Engagement-Through-Gamification.pdf, 17 Aralık 2017.

Newman, D.: "How To Drive Employee Engagement With Workplace Gamification", (Çevrimiçi) https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/11/28/how-to-drive-employee-engagement-with-workplace-gamification/#5d4580063cf0 10 Şubat 2018.

Patella – Rey, P.J.: "Gamification, Playbor & Exploitation", **Cyborgology,** (Çevrimiçi), https://thesocietypages.org/cyborgology/2012/10/15/gamification-playbor-exploitation-2/ Erişim Tarihi: 17 Aralık 2017.

Priebatsch, S.: "The Game Layer On Top Of The World", (Çevrimiçi) https://www.youtube.com/watch?v=-n3buCOXiY8 15 Kasım 2017.

Poser, S.: "Trends In The Workplace: Gamification In The Enterprise", (Çevrimiçi) http://www.oracle.com/us/corporate/profit/big-ideas/012115-sposer-2408614.html, 21 Şubat 2018.

Rodgers, C.: "We're LIVE with #SCN Gamification!", (Çevrimiçi) https://blogs.sap.com/2013/04/28/we-re-live-with-scn-gamification-scngameon/ 21 Şubat 2018.

Rodgers, C.: "Game On! #Gamification Coming to #SCN (SAP Community Network)", (Çevrimiçi) https://blogs.sap.com/2013/04/28/we-re-live-with-scn-gamification-scngameon/ 21 Şubat 2018.

Roy, S.: "Healthcare Gamification" (Çevrimiçi) https://www.slideshare.net/rsatyajit77/healthcare-gamification ,17 Aralık 2017.

Scheiber, N.: "How Uber Uses Psychological Tricks to Push Its Drivers' Buttons", (Çevrimiçi) https://www.nytimes.com/interactive/2017/04/02/technology/uber-drivers-psychological-tricks.html ,17 Aralık 2017.

Schell, J.: "DICE 2010: Design Outside The Box Presentation" (Çevrimiçi) https://www.youtube.com/watch?v=nG_PbHVW5cQ&t=14s , 14 Ekim 2017.

Smith, R.,

Bean, D.,

Moeur, R.: "On the Integration of Human Computation into Traditional Business Processes Productivity Games in Microsoft Windows Development", (Çevimiçi) http://www.42projects.org/docs/LQG.PDF 10 Ocak 2018.

Smith, R.: "Story: Communication Hope: Using Games And Play To Improve Productivity – 42projects", (Çevrimiçi) https://www.managementexchange.com/story/communicate-hope-using-games-and-play-improve-productivity-42projects 10 Ocak 2018.

Sökmensüer, Y.: "Okuma Cezası", (Çevrimiçi) http://www.hurriyet.com.tr/okuma-cezasi-18522405 17 Aralık 2017.

Stevens, L.: "Let's Play", (Çevrimiçi) www.hreonline.com/HRE/print.jhtml?id=533348577 10 Aralık 2017

Ohno, T.: "Ask 'Why' Five Times About Every Matter" , (Çevrimiçi) http://www.toyota-global.com/company/toyota_traditions/quality/mar_apr_2006.html 02.Mart 2018.

Yazarın Adı Yok: (Çevrimiçi),https://trends.google.com/trends/explore?q=gamification , 17 Kasım 2017.

Yazarın Adı Yok: "Doğuş Otomotiv Gelişim Okulu'na 4 uluslararası ödül!", (Çevrimiçi) http://www.dogusotomotivmedya.com/haberler/oduller/detay/dogus-otomotiv-gelisim-okuluna-4-uluslararasi-odul/82461 11 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "Book Summary – Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us", (Çevrimiçi) https://readingraphics.com/book-summary-drive/ 12 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "Gamification Market by Solution (Consumer driven and Enterprise driven), Applications (Sales and Marketing), Deployment Type (On-Premises and Cloud), User Type (Large Enterprise, SMBs), Industry and Region - Global Forecast to 2020" (Çevrimiçi), https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/gamification-market-991.html ,17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "Gartner Hype Cycle 2014: Gamification on the Through of Disillusionment" (Çevrimiçi) http://edulearning2.blogspot.com.tr/2144/09/gartner-hype-cycle-2014-gamification-on.html ,10 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "About Nir Eyal & NirAndFar.com", (Çevrimiçi) https://www.nirandfar.com/about , 17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "Behavior Wizard", (Çevrimiçi) http://captology.stanford.edu/projects/behavior-wizard-2.html ,17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "EMC's Gamification Program Increases User Engagement By 21%" , (Çevrimiçi) https://badgeville.com/wp-content/uploads/2016/07/Badgeville-Case-Study-EMC.pdf 10 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok.: "Vampire Hunter", (Çevrimiçi) http://enterprise-gamification.com/mediawiki/index.php?title=Vampire_Hunter 10 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "SAP Carbon Impact Reward", (Çevrimiçi) http://enterprise-gamification.com/index.php?option=com_content&view=article&id=24:sap-carbon-impact-reward&catid=9:sustainability&Itemid=24&lang=en 10 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "Is ROWE The Future Of Work? Or An Unworkable Fantasy?" ,(Çevrimiçi) https://www.huffingtonpost.com/2013/04/15/rowe-future-work_n_3084426.html 17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "Foursquare Rozetleri Nasıl Alınır?", (Çevrimiçi) http://www.teknokulis.com/galeri/teknoloji/foursquare-rozetleri-nasil-alinir 17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "Windows Language Quality Game", (Çevrimiçi) http://www.enterprise-gamification.com/mediawiki/index.php?title=Windows_Language_Quality_Game ,17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "DNA EROS Oyunlaştırma Yazılımı, (Çevrimiçi) https://www.bilgikurdu.net/blog/dna-eros-oyunlastirma-yazilimi/, 10 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "Bing- Decode Case Study." ,(Çevrimiçi) https://www.youtube.com/watch?v=XNic4wf8AYg ,17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "The Fun Theory – Changing Stairs Into A Piano" , (Çevrimiçi) https://mcself.wordpress.com/2009/10/23/the-fun-theory-changing-stairs-into-a-piano/ 17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "Market Brief – 2017 Digital Games – Interactive Media Year in Review", (Çevrimiçi) https://www.superdataresearch.com/market-data/market-brief-year-in-review/ , 17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "The Benefits Of Gamification And An Approach For Implementation", (Çevrimiçi) https://www.consultancy.uk/news/13694/the-benefits-of-gamification-and-an approach-for-implementation, 11 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "Bluewolf Uses Employee Gamification To Increase Social Sharing" , (Çevrimiçi) http://adage.com/article/btob/bluewolf-employee-gamification-increase-social-sharing/286425/ 11 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "Behind The Scenes at BlueWolf: How We Do Gamification" , (Çevrimiçi) https://www.bluewolf.com/bluewolf-now/behind-scenes-bluewolf-how-we-do-gamification, 11 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: (Çevrimiçi) https://tr.pinterest.com/bluewolflikes/goingsocial/ 21 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "Hotel Chain Turns To Social Media Gaming On Facebook To Help Fill Jobs" , (Çevrimiçi) https://www.tnooz.com/article/hotel-chain-turns-to-social-media-gaming-on-facebook-to-help-fill-jobs/ 21 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "Bluewolf's Natasha Oxenburgh On Using Gamification To Motivate Employees" , (Çevrimiçi) https://www.youtube.com/watch?v=9G4V7G6QcsE 11 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "The School Where Learning Is A Game", (Çevrimiçi) http://edition.cnn.com/interactive/2012/08/tech/gaming.series/teachers.html ,17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "Lead Generation", (Çevrimiçi) https://www.marketo.com/lead-generation/ 17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: quizgame.co (Çevrimiçi) http://quizgame.co/ 10 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (Çevrimiçi) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a9502541b8ed9.81030953 , 17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "Garanti Pension QuizGame Case Study", (Çevrimiçi) http://quizgame.co/wp-content/uploads/2018/01/GarantiPension_CaseStudy_EN.pdf 10 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: (Çevrimiçi) https://kahoot.com/welcomeback/ 10 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "Thefuntheory.com" (Çevrimiçi) http://www.thefuntheory.com/ 17 Aralık 2017.

Yazarın Adı Yok: "Quiz Game", (Çevrimiçi) https://play.google.com/store/apps/details?id=com.pixofun.quizgame&hl=tr 12 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "Eğitim ve Oyunlaştırma Danışmanı Ne İş Yapar? Ali Cevat Ünsal" (Çevrimiçi), https://www.youtube.com/watch?v=N1Y-zU3R7fw 21 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "EMC Community Network" , (Çevrimiçi) http://gamification-now.ru/cases/emc-community-gamification 12 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "Sales Gamification Meetup" (Çevrimiçi) https://www.youtube.com/watch?v=a5hA55gv1Ao 21 Şubat 2018.

Yazarın Adı Yok: "Quizgamers" , (Çevrimiçi) http://quizgame.co/ 11 Şubat 2018.

Yılmaz, E. A.: "Ercan Altuğ YILMAZ- Nir Eyal Hook Kanca Modelini Userspots Akademi anlatıyor" , (Çevrimiçi) https://www.youtube.com/watch?v=xk6lmWHty5Q 17 Aralık 2017.

Yılmaz, E.A.: "Eğitimde Oyun ve Oyunlaştırma", (Çevrimiçi) http://www.cirakdergi.com/sayi1/cirak/egitimde-oyun-ve-oyunlastirma-ercan-altug-yilmaz/ 10 Aralık 2017.

Yılmaz, E.A.: "Marketing Meetup 2017 - Pazarlamada Oyunun yeni adı: Oyunlaştırma", (Çevrimiçi) https://www.slideshare.net/ercanaltug/marketing-meetup-2017-pazarlamada-oyunun-yeni-ad-oyunlatrma, 17 Aralık 2017.

Yılmaz, E. A.: "Türkiye'den Oyunlaştırma Başarı Hikâyeleri – 1: QuizGame 3.0 – Oyunlaştırılmış Soru Cevap ile Pekiştirme Uygulaması İnceleme" , (Çevrimiçi) http://www.oyunlastirma.co/makale/quizgame-3-0-oyunlastirilmis-soru-cevap-uygulamasi-inceleme/ 11 Şubat 2018.

Zichermann, G.: "Gamification has issues, but they aren't the ones everyone focuses on", (Çevrimiçi), http://radar.oreilly.com/2011/06/gamification-criticism-overjustification-ownership-addiction.html ,17 Aralık 2017.

Zichermann, G.: "Fun Is The Future: Mastering Gamification", (Çevrimiçi), https://www.youtube.com/watch?v=6O1gNVeaE4g&t=7s ,10 Aralık 2017.

Zichermann, G.: "Rethinking Elections With Gamification", (Çevrimiçi), https://www.huffingtonpost.com/gabe-zichermann/improve-voter-turn-out_b_2127459.html , 10 Aralık 2017.

Zichermann, G.: "The Code Of Gamification Ethics" , (Çevrimiçi), http://www.gamification.co/2012/12/10/code-of-gamification-ethics/ 12 Aralık 2017.

Woods, D.: "Gamification Grows Up to Become a CEO's Best Friend", (Çevrimiçi) https://www.forbes.com/sites/danwoods/2012/05/14/gamification-grows-up-to-become-a-ceos-best-friend/2/#20447ea7d3d9 ,17 Aralık 2017.

World Government Summit 2016: "Gamification And The Future Of Education", (Çevrimiçi) https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document?id=2b0d6ac4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6 10 Aralık 2017.

Wu, M.: “The Magic Potion of Game Dynamics”, (Çevrimiçi) https://community.lithium.com/t5/Science-of-Social-Blog/The-Magic-Potion-of-Game-Dynamics/ba-p/19260 17 Aralık 2017.