

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE OYUNLAŞTIRMA
TEORİSİNİN FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Özgür HİTAY

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE OYUNLAŞTIRMA
TEORİSİNİN FİRMA PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Özgür HİTAY
140781034
Orcid:0000-0001-9825-150X

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Öğrenen Örgütlerde Oyunlaştırma Teorisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.03.12.2020

Özgür HİTAY

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **140781034** numaralı **Özgür HİTAY**'ın hazırladığı **“Öğrenen Örgütlerde Oyunlaştırma Teorisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi”** konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 03.12.2020 günü saat 13:00’de Microsoft Teams programı aracılığıyla online olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**’ne **OYBİRLİĞİ**’yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Danışman) (Beykent Üniversitesi)		
Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Doç. Dr. Sıtkı SÖNMEZER (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Oya ERDİL (Üye) (Gebze Teknik Üniversitesi)		
Doç. Dr. Ayşe Günsel (Üye) (Kocaeli Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Özgür HİTAY
Danışmanı : Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Doktora, 2020
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Oyunlaştırma, Öğrenen Organizasyon, Kurumsal Hafıza, İş Performansı, Firma Performansı

ÖZ

ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE OYUNLAŞTIRMA TEORİSİNİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Oyunlaştırma, günümüzde oldukça popülerleşen bir kavram olup oyun tekniklerini kullanarak gerçek hayattaki problemleri çözmeye yarar sağlar. Oyunlaştırma eğlenceli, izleyicinin dikkatini çeken, odaklanmasını sağlayan ve merak uyandıran bir uygulamadır. Kişilerin dikkat ve ilgisini çekmek herşeyin hızla değiştiği yaşantımızda oldukça zorlaştığı için oyunlaştırma uygulaması ile sorunu oyun gibi görerek bir iş bir davranış yaptırma amaçlanır. Çalışmanın temel amacı öğrenen örgütlerde oyunlaştırma uygulamalarının kurumsal hafıza aracılığıyla iş ve firma performansını ne yönde ve ne derecede etkilediğini araştırmaktır.

Araştırmada tüm Türkiye’de oyunlaştırma uygulaması kullanan firmalar hedef kitle olarak belirlenmiş ve 143 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketi tamamlayan kişilerin oyunlaştırma uygulaması kullanarak, bu uygulamanın iş ve firma performansını değerlendirebilecek kadar zaman geçmiş kişiler olmasına özen gösterilmiştir. Toplanan veriler SPSS kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda oyunlaştırma uygulamalarının iş performansını yüksek derecede etkilerken, firma performansını kısmen etkilediği görülmüştür. Ayrıca öğrenen örgütler ve kurumsal hafızanın iş performansı üzerinden firma performansını pozitif yönde kısmen etkilediği ortaya koyulmuştur. Ortaya çıkan bulgular ışığında araştırma sonuçları tartışılmış, akademisyenlere ve yöneticilere çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur.

Name and Surname : Özgür HİTAY
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : Ph.D., 2020
Major : Business Administration
Key Words : Gamification, Learning Organization, Organizational Memory,
Job Performance, Firm Performance

ABSTRACT

THE EFFECT OF GAMIFICATION THEORY ON FIRM PERFORMANCE IN LEARNING ORGANIZATIONS

Gamification has become a popular concept in recent years, and it helps solve problems in real life by using game techniques. Gamification is an entertaining application that attracts the viewer's attention, provides focus, and arouses interest. In the dynamic world we live in, it has become increasingly difficult to attract individuals' interest and attention thus many organizations have started using gamification applications to address issues as a game and aim to grasp the attention of the users to enhance their engagement and behavior. This study's primary purpose is to investigate in what direction and to what extent gamification applications in learning organizations affect job and company performance through organizational memory.

This study was conducted with companies in Turkey using the gamification application. Data was collected from 143 participants. Participants who completed the survey were familiar with the gamification application and used the tool long enough to determine its effectiveness on job and company performance. Collected data was analyzed using SPSS. As a result of the analysis, it was observed that while gamification applications had a high impact on job performance, it partially affected firm performance. Findings also revealed that learning organizations and organizational memory partially affect company performance positively through job performance. In light of the findings, the research results were discussed, and various recommendations were suggested to academics and administrators.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLOLAR LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OYUNLAŞTIRMA

1.1. Oyun ve Oyunlaştırma Kavramı	3
1.2. Oyunlaştırmanın Tarihsel Gelişimi	7
1.3. Oyunlaştırma Modelleri	8
1.4. Oyunlaştırma Kullanım Alanları ve Örnekleri.....	15
1.5. İşte Oyunlaştırma	19

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL HAFIZA VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON

2.1. Kurumsal Hafıza Kavramı	20
2.2. Kurumsal Hafıza Türleri	24
2.2.1. Prosedürel Hafıza	25
2.2.2. Deklaratif Hafıza	25
2.2.3. Yargısal Hafıza	26
2.2.4. Teknik Hafıza	27
2.2.5. Yönetsel Hafıza	27
2.2.6. Kültürel Hafıza	28
2.2.7. Pazarlamacı Hafıza	28
2.3. Kurumsal Hafızanın Kullanımı	29

2.4. Öğrenen Organizasyon.....	30
2.4.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Gelişimi.....	30
2.4.2. Öğrenen Organizasyon Evrim Süreçleri.....	32
2.4.2.1. Bilen Organizasyon.....	32
2.4.2.2. Anlayan Organizasyon.....	33
2.4.2.3. Düşünen Organizasyon.....	33
2.4.2.4. Öğrenen Organizasyon.....	34
2.4.3. Öğrenen Organizasyonun Temel Disiplinleri:.....	35
2.4.3.1. Kişisel Uzmanlık.....	35
2.4.3.2. Zihni Modeller.....	36
2.4.3.3. Paylaşılan Vizyon.....	37
2.4.3.4. Takım Öğrenimi.....	37
2.4.3.5. Sistem Düşüncesi.....	38
2.4.4. Öğrenen Organizasyonu Etkileyen Temel Unsurlar.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ VE FİRMA PERFORMANSI

3.1. İş Performansı Kavramı.....	42
3.2. İş Performansı Boyutları.....	43
3.2.1. Görev Performansı.....	43
3.2.2. Bağlamsal Performans.....	44
3.3. Firma Performansı Kavramı.....	45
3.4. Firma Performansı Boyutları.....	46
3.4.1. Finansal Performans.....	47
3.4.2. Finansal Olmayan Performans.....	47
3.5. Firmalarda Performans Yönetimi.....	47
3.6. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme Kavramı.....	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması	57
4.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması.....	61
4.2.1. Araştırma Örnekleme	61
4.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Ait Demografik Veriler	62
4.2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Firmalara Ait Tanımlayıcı İstatistikler	64
4.3. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	66
4.4. Faktör Analizi.....	69
4.5. Korelasyon Analizi.....	74
4.6. Regresyon Analizi	77
SONUÇ	84
KAYNAKÇA.....	88
EKLER	97
Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	97

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Oyun Literatürünün Akış Literatüründeki Karşılıkları	9
Tablo 2. Kurumsal Hafıza Anlayışının Tarihsel Gelişimi	22
Tablo 3. Örgütsel Hafızanın Operasyonel Tanımı ve Modeli	26
Tablo 4. İş Performansı Tanımları	42
Tablo 5. Performans Ölçümünün Gelişimi	48
Tablo 6. Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması.....	49
Tablo 7. Oluşması Gereken Faktörel Bileşenler ve Sorulan Soru Adetleri	59
Tablo 8. Ankete Katılan Yöneticilerin Statüsü	62
Tablo 9. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımı.....	62
Tablo 10. Yöneticilerin Eğitim Seviyesi	63
Tablo 11. Yöneticilerin Toplam Çalışma Süresi	64
Tablo 12. Yöneticilerin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	64
Tablo 13. Araştırmaya Konu Olarak İncelenen İşletmelerin Faaliyet Sınırları	65
Tablo 14. Araştırmaya Konu Olarak İncelenen İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler	65
Tablo 15. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanlar	66
Tablo 16. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri	67
Tablo 17. Değişkenler için KMO ve Bartlett Küresellik Testleri	68
Tablo 18. Oyunlaştırma Ölçeğinin Faktör Analizi.....	70
Tablo 19. Kurumsal Hafıza Ölçeğinin Faktör Analizi	71
Tablo 20. Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Faktör Analizi	72
Tablo 21. İş Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi	73
Tablo 22. Firma Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi	74
Tablo 23. Korelasyon Analizi	76
Tablo 24. Tüm Bağımsız Değişkenlerin İş Performansı Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Tablosu	78

Tablo 25. Bağımsız Değişkenler ve İş Performansının Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Tablosu	79
Tablo 26. Bağımsız Değişkenler ve İş Performansının Büyüme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Tablosu	80
Tablo 27. Finansal Performans Üzerindeki Aracı Değişken Etkilerinin Regresyon Analizi	81
Tablo 28. Büyüme Performansı Üzerindeki Aracı Değişken Etkilerinin Regresyon Analizi Tablosu	82
Tablo 29. Modeldeki Dolaylı Etkilerin Referans Değerleri.....	82
Tablo 30. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Oyunlaştırmanın Oyun, Bütün ve Parçalarla İlişkileri	6
Şekil 2. Yu-kai Chou – Octalysis Oyunlaştırma Modeli	10
Şekil 3. Werbach’ın D6 Oyunlaştırma Tasarım Modeli.....	11
Şekil 4. Farklı Oyunlaştırma Kategorileri Arası İlişki	16
Şekil 5. Araştırma Modeli	57



KISALTMALAR

4P	: Product (Ürün), Price (Fiyat), Place (Yer), Promotion (Tutundurma)
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
Bkz	: Bakınız
BSC	: Balanced Scored Card (Dengeli Değerleme Kartı)
IT	: Information Technology (Bilgi Teknolojisi)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
R²	: Adjusted (Düzeltilmiş) R ²
Sig	: Significant (Anlamlılık)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual (Standart Kök Ortalama Kare Kalan)
t	: Bir parametrenin tahmini değerinin varsayılmış değerinden sapmasının standart hatasına oranıdır
vb.	: ve benzeri
vd	: ve diğerleri
β	: Beta

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı: Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde organizasyonlar yeni faaliyetlerde bulunmak, farklılaşmak, organizasyonuna ve çalışanına yatırım yapmak ve bu durumu organizasyonu için avantajlı hale getirmek amacıyla yeni uygulama denemelerinde bulunmaktadır. Bu uygulamalardan biri de oyunlaştırma uygulamasıdır. Son günlerde oldukça popüler olan ve kullanıldığı alanlar ve sektörler artış göstermektedir. Organizasyonlar bu uygulama ile katma değer sağlama şansı yakalamayı hedeflemektedir. Bu model çalışması ile amaçlanan öğrenen organizasyonlarda oyunlaştırma uygulamalarının iş ve firma performansı üzerinde etkilerini araştırmaktır.

Çalışmanın Kapsamı: Çalışma kapsamında ilk olarak literatür taraması yapılarak teorik bölümler tamamlanmıştır. Eş zamanlı olarak anket çalışması tamamlanmıştır. Sonrasında anket çalışmasında elde edilen veriler analiz edilmiştir. Elde edilen verilerle hipotez testleri gerçekleştirilerek yorum ve önerilerde bulunulmuş ve çalışma tamamlanmıştır.

Çalışmanın Planı: Çalışmada literatür kısmının ilk bölümünde oyunlaştırma ile ilgili araştırmalar üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde kurumsal hafıza ve öğrenen organizasyon kavramları ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde iş performansı ve firma performansı kavramları incelenerek literatür kısmı sonlandırılmıştır. Dördüncü bölüm olan metodoloji bölümünde ise toplanan verilerin istatistiksel analizi ve bulgular yer almaktadır. Sonuç bölümünde elde edilen bulgular üzerine çalışmanın sonuçları tartışılmış ve araştırma üzerine görüş ve öneriler sunulmuştur.

Kullanılan Yöntem: Bu çalışma için anket yöntemi kullanılmış ve veriler elde edilmiştir. Oyunlaştırma uygulaması kullanan ve iş ile firma performansını değerlendirebilecek kadar zaman geçmiş kişilerin tamamladığı toplam 143 anket elde edilmiştir. SPSS programı kullanılarak geçerlilik ve güvenirlikleri kontrol edilmiş ve faktör, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar analizlerle birlikte yorumlanmıştır.

Çalışmanın Başlıca Varsayımları: Çalışmada geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H_{1A}: Oyunlaştırma uygulamalarının İş Performansı Üzerinde Doğrudan ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H_{1B}: Oyunlaştırma uygulamalarının Firma Performansı Üzerinde Doğrudan ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H_{1C}: Oyunlaştırma uygulamalarının Firma Performansına İş Performansı üzerinden dolaylı olarak ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H_{2A}: Öğrenen Organizasyonların İş Performansı Üzerinde Doğrudan ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H_{2B}: Öğrenen Organizasyonların Firma Performansı Üzerinde Doğrudan ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H_{2C}: Öğrenen Organizasyonların Firma Performansına İş Performansı üzerinden dolaylı olarak ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H_{2A}: Kurumsal Hafızanın İş Performansı Üzerinde Doğrudan ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H_{2B}: Kurumsal Hafızanın Firma Performansı Üzerinde Doğrudan ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H_{2C}: Kurumsal Hafızanın Firma Performansına İş Performansı üzerinden dolaylı olarak ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H₃: İş Performansının Firmanın Performansına doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Çalışmanın Sınırlılıkları: Oyunlaştırma uygulaması kullanan firmaların sayısı her geçen gün artıyor olsa da halen diğer uygulamalar kadar yaygın değildir. Ayrıca oyunlaştırma uygulamasını kullanmış kişilerin oyunlaştırma uygulamasının etkilerini iş ve firma performansına yansımaları değerlendirecek zamanı geçirmemiş olması anket çalışmasında katılımcı sayısı açısından en büyük kısıtlarındadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

OYUNLAŞTIRMA

Oyunlaştırma kavramını daha iyi tanımlayabilmek için öncelikle oyun kavramından bahsetmek gerekmektedir. Bu sebeple öncelikle oyun kavramının tanımı ve özellikleri ortaya konmuştur. Oyun ve oyunlaştırma kavramları birbirine benzer gibi algılansa da temelde birbirinden farklı kavramlardır.

1.1. Oyun ve Oyunlaştırma Kavramı

Oyun kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Oyun kelimesinin kökeni paidia ve ludus kavramlarına dayanmaktadır (Deterding vd. 2011,11). “Bu kavramın gözlenebilen, ifade edilebilen, kuralları olmayan ve davranış odaklı bölümünü paidia (playfulness/playing) ile açıklanırken; niteliksel özelliklere sahip, amaçları, kural ve hedefleri kapsayan kısmı ise *ludus* (gamefulness/gaming) ile açıklanmaktadır” (Aydın 2018, 7). Kısaca play daha genel bir kavram olup eğlence dışındaki kuralları olmayan davranışları ifade ederken, game ise kuralları olan oyun dinamiklerini ifade eder. “Play” ve “Game” arasındaki fark maalesef Türkçe’de yeralmazken, iki kelime de oyunu ifade eder. Çocukların oyuncak bebekle oynaması “Play” olarak nitelendirilirken satranç oynamak “Game” olarak nitelendirilir.

İnsanlık tarihi boyunca farklı şekillerde ifade edilen “oyun” kavramı devamlı değişime uğradığından çok çeşitli oyun tanımları literatürde yer almaktadır. Bu konudaki ilk kaynaklardan biri 10. Alfonso’nun Book of Games (Oyunlar Kitabı) isimli eserinde tanrının buyruğu, insanın doğası gereği her türlü mutluluğa erişebilmesi için gerektiğinde acı ve sıkıntıyı da çekmektir. Bu sebeple insanlar mutlak mutluluğa erişebilmek için birçok yol aramış ve bu arayışın sonunda kendilerine keyif verecek oyunlar keşfetmişlerdir (Kunduracioğlu 2018, 8).

“Huizinga (1872-1945); oyun insanın var oluşundan itibaren hayatında önemli yer edinmiş, hayatın her döneminde farklılık ve gelişim göstererek varlığını sürdüren bir

aktivite olarak günümüze kadar önemini koruyarak gelmiştir. Huizinga'ya göre oyun; belli bir yer ve zamanda, belirli bir düzene sahip olarak, kişilerin gönüllü olarak katılım gösterdiği ve kurallara uyduğu, maddi çıkar gözetmeksizin oluşan bir aktivitedir” (Kunduracıoğlu 2018, 12).

Huizinga tarafından bu konuda yapılmış ve en kapsamlı çalışma olan Homo Ludens ilk kez 1938’de yayınlanmıştır. Çalışmada “Oyunun istek doğrultusunda dâhil olunan fakat içerisinde uyulması gereken kuralları bulunan, zaman ve mekân bağımsız, kendi içerisinde belirlenmiş amaçlar bulunduran, standart hayattan kısmen bağımsız farklı bir hayat deneyimi sunan bir faaliyet olduğunu söylemektedir” (Kunduracıoğlu 2018, 8).

Oyunlaştırma (Gamification) kavramı ise oyun anlamına gelen “Game” ile ilgilidir. Yani kuralları olan dinamik bir süreci ifade eder. Oyunlaştırma kullanıldığı alanlara göre farklı şekilde tanımlanmaktadır. Oyunlaştırma, oyun elementlerinin ve oyun tasarım tekniklerinin oyun olmayan alanlarda kullanılmasına denir (Werbach ve Hunter 2012, 26).

Oyunlaştırmanın yeni bir kavram olmasına rağmen farklı alanlarda kullanılması sebebiyle farklı birçok tanımlanmış ve kabul gören tek bir tanımlanmamaktadır. Oyunlaştırmanın kelime babası sayılan Gabe Zicherman ve Christopher Cunningham tarafından oyundaki düşünce şeklinin ve oyun kurallarının, kullanıcıların ilgisini çekerek sorun çözmek amacıyla kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz 2017, 19).

“En kapsamlı tanım ise Kapp (2012)’den gelmiştir; insanları motive eden, kendisine bağlayan, öğrenmeyi geliştiren ve problem çözmeye yönelik oyun elementlerinin, mekaniklerinin ve mantığının kullanımıdır. Oyunlaştırmanın tanımını daha iyi anlayabilmek için genellikle yer aldığı başlıca anahtar kelimeleri incelemek gerekir; bunlar motivasyon, bağlılık, öğrenmeyi geliştirmek, problem çözme, oyun estetiği, oyun mantığı, oyun dışı ortamlar ve oyun mekanikleridir” (Kunduracıoğlu 2018, 25). Ayrıca Kapp (2012) oyunlaştırmanın ne olduğunu açıkladıktan sonra aşağıdaki başlıklarla ne olmadığını da belirterek daha anlaşılır hale getirmeye çalışmıştır. Oyunlaştırma yalnızca madalyalar, puanlar ve ödüller değildir.

- Öğrenmenin değersizleşmesi değildir
- Yeni değildir. Oyunlaştırma konseptinin hızla büyümesine rağmen oyunlaştırma öğeleri yeni değildir
- Eğitimciler için yabancı değildir
- Her öğrenme durumu için uygun değildir
- Eğlenceli olarak oynanabilecek ve öğrenme sağlayacak içerik oluşturmak kolay değildir
- Sadece oyun mekanikleri değildir. Motive edici hikâyesinin olması da gereklidir (Kapp 2012, 13).

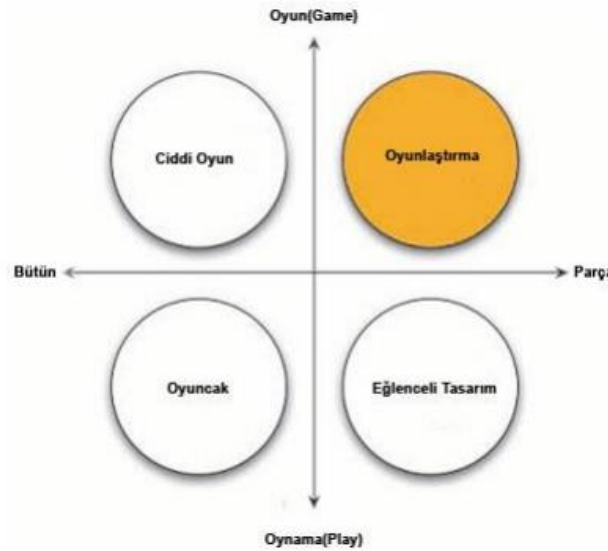
Oyunlaştırma için yapılan en gözde tanımlardan biri de oyunsu deneyim sunmadır. Koivisto ve Hamari (2014) oyunlaştırmayı, oyunsu deneyimler gerçekleştirme süreci olarak tanımlamıştır. Oyuna benzeyen ama özünde oyundan farklı bir kavram olan oyunlaştırma çoğu zaman yanlış şekilde algılanıp tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ise Werbach (2013) oyunlaştırmayı, oyun elementlerinin ve oyun tasarım konseptlerinin oyun dışı alanlarda kullanılması olarak açıklamıştır. Oyunlaştırma oyunsal düşünmenin önceden hazırlanmış ve planlanmış olarak oyun mekaniklerinin kullanılmasıyla öğrenmeye entegre edilmesiyle elde edilir. Bu tanımlardaki ortak nokta ise oyun unsurlarının planlanmış olarak oyun unsurları bulunmayan alanlara dahil edilmesi ve kullanılmasıdır (Sezgin vd. 2018, 171).

“Deterding vd. (2011), oyunlaştırmının yapısı itibarıyla, ciddi oyunlar ya da benzetim gibi dar sınırlar içinde ifade edilemeyeceğini belirtmektedir. Yapılan sınıflandırmaya göre oyunlaştırmının, ciddi oyunlara benzer “gaming” bir oyun/ uygulama olduğu belirtilmektedir. Oyunlaştırmının ciddi oyunlara benzemekle birlikte tam olarak bir oyun olduğunu söylemek mümkün değildir. Başka bir deyişle oyunlaştırmının, oyun elemanları olarak tanımlanan ödüller, puanlar, liderlik tabloları vb. kullanılarak gerçekleştirilmesi yani kurallarının ve hedeflerinin belirli olduğu, bu yüzden “playing” olarak adlandırılmadığı da belirtilmektedir” (Aydın 2018, 9).

Deterding en bilinen ve en çok kullanılan tanımlardan birini yaparak oyunlaştırmayı oyun tasarım öğelerinin oyun dışı şartlarda kullanılması olarak tanımlamış ve dört bileşene ayırarak açıklamıştır (Deterding vd. 2011,10-11).

- Oyun (Oyun etkileşiminin dışında bir oyun tasarımına sahip ürün)
- Öğeler (Oyunun tamamının kurallarını değil, bir bölümünü gösterir)
- Tasarım (Oyun-dışı teknolojiler ya da geniş oyun pratikleri içermeye amacı tek kullanıldığı alan değildir)
- Oyundışı bağlam (Oyunların normal, beklenen eğlence amacının haricinde başka bir içeriğe sahip olması.

Deterding vd. (2011) Şekil 1’de oyunlaştırmayla diğer kavramlarla olan ilişkisini (game, play ve bütün ve parça olarak) göstererek farkını belirtmeye çalışmıştır. Oyunlaştırma bütün olarak oyunun tüm özelliklerini taşımamakla birlikte “game” ile ilgili olduğu da şekilde görülmektedir:



Şekil 1. Oyunlaştırmayla Oyun, Bütün ve Parçalarla İlişkileri

Kaynak: Deterding S. Dixon D. Khaled R. ve Nacke L. 2011.From game design elements to gamefulness: defining gamification. In Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments, ACM. s.13.

1.2. Oyunlaştırmanın Tarihsel Gelişimi

Oyunlaştırmanın tarihine bakıldığında kavramın kelime olarak aslında sadece on yıllık bir geçmişinin olduğunu özellikle son dönemlerde eğitim, pazarlama ve satış gibi birçok alanda popülerlik kazanarak kullanım alanlarının sürekli artış gösterdiği söylenmektedir. Oyunlaştırma terimi bugünküne yakın bir şekilde ilk kez 2008 yılında Brett Terill tarafından blog yazısında kullanılmıştır. Terill bu terimi oyun mekaniklerinin katılımı artırmak için diğer web özelliklerine uygulanması olarak tanımlamıştır (Yalçın 2016, 8).

Oyunlaştırma kavramının ilk defa literatürde yer alması Nick Pelling isimli İngiliz bilgisayar programcısı sayesinde olmuştur. Nick Pelling'in oyunlaştırma tanımı 2012 yılında kitaplaştırılmış fakat oyunlaştırma kavramının ilk defa yine Pelling tarafında kullanılışı 2002 yılında gerçekleştirilmiştir. Fakat literatüre girişi Andrzej Marczewski tarafından kullanıldığı 2010 yılında gerçekleşmiştir (Bayraktar 2014, 5).

Carnegie Mellon Üniversitesi'nde akademisyen ve en bilinen oyun tasarımcılarından biri olan Jesse Schell'in 2010 Şubat ayında Las Vegas'ta DICE Konferansı'nda ilk kez oyunlaştırma kavramı kullanarak yaptığı sunum (When Games Invade Real Life, 2010) bu kavramın daha çok kullanılmasında çok etkili olmuştur (Yalçın 2016, 8).

"2010 yılında etkili olan başka yayın ise Jane McGonigal'ın kitabı, 'Reality is Broken'dır. McGonigal kitabında gerçek hayatta oynanan oyunları 'Alternatif gerçeklik oyunları' şeklinde tanımlamaktadır. (2011) Gerçek dünya içinde yer alan oyunlar ve oyunların gerçekte nasıl insani sorunları çözebileceğinden bahsetmiştir. Kitapta oyunlaştırma terimi kullanılmamaktadır ancak oyunların nasıl çalıştığı, nasıl motive ettiği konularında değerlendirmede bulunmuştur"(Yalçın 2016, 9).

Oyunlaştırma kavramının geçmişi literatürde çok eskiye dayanmadığından sadece kısıtlı kaynaklara ulaşabilmektedir. Oyunlaştırma kavramının hayatımıza hızla girdiği andan itibaren ve de özellikle öneminin anlaşılmaya başlanmasından beri firmalar arasında konuya hızla artan bir eğilim olmuştur. Firmalar farklı alanlarda oyunlaştırma

uygulamalarını kullanmaya başlamış ve bu konuya duyulan ilgi sebebiyle de ulaşılan kaynakların sayısı da hızla artış göstermiştir.

1.3. Oyunlaştırma Modelleri

Oyunlaştırma kavramının oluşmasında ve bugünlere gelmesinde en önemli isimlerden biri olan Gabe Zichermann, 2010 yılında düzenlenen ilk oyunlaştırma konferansında yaptığı açılış konuşmasında “Oyunlaştırmanın %75'i psikoloji, %25'i ise yeni teknolojilerdir” demiştir. Bu oran psikoloji kısmına doğru artış gösteren birçok başarılı örneği içermekle beraber kullanılan oyun mekanik, tasarım ve kurguların mutlaka duygusal bir referansı olmalıdır (Yılmaz 2017,22).

Oyunlaştırma ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında oyunlaştırma kuramsal olarak oyun ve motivasyon modellerine dayandığı gözlemlenmektedir. Fakat oyunlaştırma yaklaşımının altındaki teoriler araştırıldığında motivasyon ile beraber, bilişsel çıraklık, sosyal öğrenme, akış kuramı, özerklik kuramı, olaysal hafıza ve operant koşullanma gibi teorilerin de bulunduğu görülmektedir (Sezgin vd. 2018, 177).

“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” (Özkan 2018,32).

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: Özkan Ç. 2018. Kurum içi İletişim Stratejileri Bağlamında Oyunlaştırma Kullanımı: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi. s.32

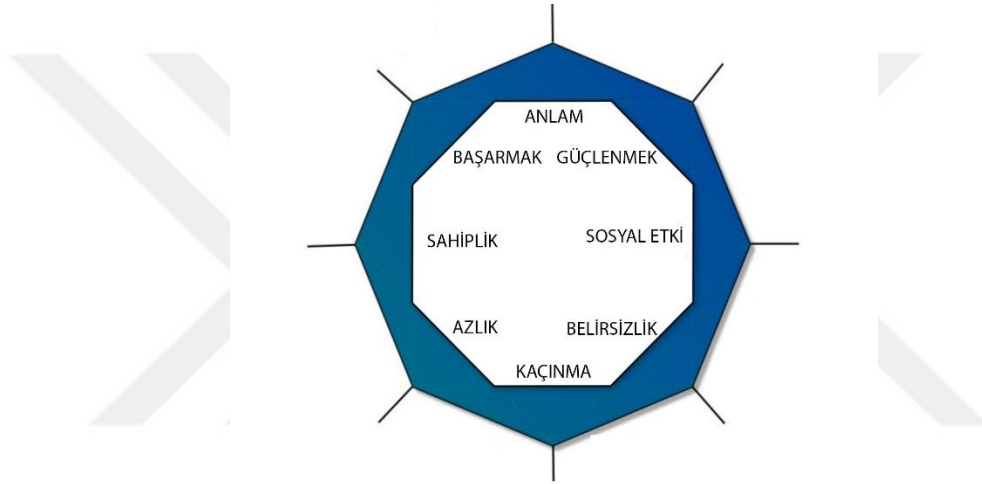
Oyunlaştırmanın yeni ve popüler bir kavram olmasından dolayı farklı iş geçmişleri olan uzmanlar yakaladıkları boşlukta kendi modellerini oluşturmuş ve bu modellerle ilgili eğitimler vermeye başlamışlardır. Bu modellerden en bilinenleri Chou’nun Octalysis Modeli, Werbach’ın D6 Oyunlaştırma Modeli (Piramidi), Kapp’ın Oyunlaştırma Yaklaşımı, Michael Wu – Oyunlaştırma Spektrumu (Gamification Spectrum)’dur.

Chou’nun Octalysis Modeli:

En çok bilinen oyunlaştırma modellerinden biridir. Oyun tasarımcısı Tayvanlı Yukai Chou tarafından geliştirilmiş ve en çok tercih edilen model haline gelmiştir. Modelin ismi octagen (sekizgen) ve analysis (analiz) kelimelerinin birleşiminden oluşan kelime olan octalysis’den gelmektedir.

“Octalysis diyagramında Chou, başarılı oyunlaştırma uygulamalarında fark ettiği sekiz temel özellikten bahsetmektedir. Bu özellikler meaning (anlam), accomplishment (görevleri tamamlama, gelişim), empowerment (yetkilendirme, güç kazanma), ownership (sahip olma), social influence (sosyal statü, sosyal etki), scarcity (sınırlılık, kıtlık/yokluk),

unpredictability (öngörülemezlik, beklenmezlik) ve avoidance (kaçınma, sakınma)’tır. Bahsedilen bu özelliklerden en az biri başarılı oyunlaştırma uygulamalarında yer almaktadır. Kullanıcıları uygulamaya veya oyuna bağlayan temel özellikler bu maddelerdir. Özelliklerin hangilerinden faydalanılacağına karar verirken, oyuncu profiline de dikkat edilmesi gerekmektedir. Hedef kitleye göre hareket etmek ve hedef kitlenin hoşuna gidebilecek özellikleri seçip, oyunlaştırma dizaynını buna göre şekillendirmek gerekmektedir” (Güleç 2019, 38).



Şekil 2. Yu-kai Chou – Octalysis Oyunlaştırma Modeli

Kaynak: Yukai C. , Actionable Gamification Beyond Points,Badges and Leaderboards, Packt Publishing Ltd., 2015.s.23.

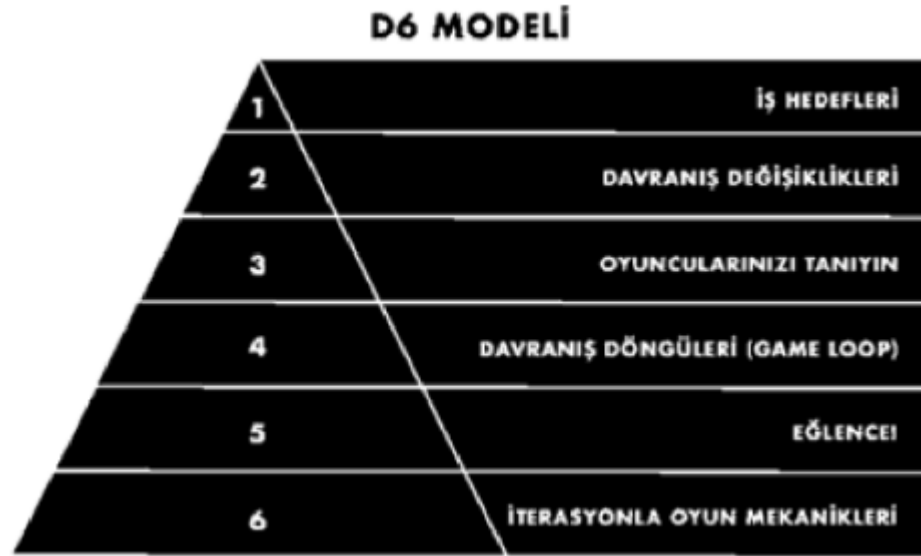
Werbach’ın Oyunlaştırma Modeli (D6 Oyunlaştırma Tasarım Modeli)

Werbach altı adımdan oluşan ve her adımın baş harfı D olan bir model oluşturmuştur. Bu model ile oyunlaştırmayı geliştirmeyi amaçlamış ve bu adımlarda oyun teorisi ile motivasyon beraber kullanılmıştır.

“Yapılacak olan uygulamaya oyunlaştırma entegre edilmeden önce çok iyi planlanması gerekmektedir. Eklenen unsurların belli bir amaca ve sistematığe sahip olması gerekir. İyi planlanmamış ve belli bir mantık oluşturulmadan yapılan oyunlaştırma çalışmaları yüksek ihtimalle başarısız olacaktır. Çalışmaya oyunlaştırma dinamikleri eklenme aşamasında tıpkı bir iş fikri hayata geçirilirken yapılan planlamaya benzer bir takım süreçler mevcuttur. Amerika Pennsylvania State Üniversitesi profesörlerinden Kevin

Webach'ın "D6 Gamification Framework" adını verdiği, altı aşamadan oluşan bir modeli bulunmaktadır. Bu modelin aşamaları aşağıdaki gibidir (Güleç 2019, 39):

- İş Hedeflerinin Belirlenmesi (Defining Business Objectives)
- Değişimi Hedeflenen Davranışların Belirlenmesi (Delineate Target Behaviors)
- Oyuncuların Tanımlanması (Describe Your Players)
- Aktivite Döngülerinin Belirlenmesi (Devise Activity Cycles)
- Eğlenmek (Don't Forget the Fun)
- Doğru Programın Kullanılması (Deploying the Appropriate Tools)".



Şekil 3. Werbach'ın D6 Oyunlaştırma Tasarım Modeli

Kaynak: Yılmaz E.A.2018. *İş'te Oyunlaştırma*, 1. Baskı. Ceren Yayınları. İstanbul.s.119

Werbach üç seviyeden oluşan bir piramit modeli geliştirmiştir. Oyunlaştırma modeli dinamikler (dynamics), mekanizmalar (mechanics) ve bileşenler (components) olmak üzere aşağıda detaylandırılmış kategorilerden oluşmaktadır.

■ **Dinamikler (Dynamics):** Yapının en üst seviyesi dinamiklerdir. En önemli oyun dinamikleri:

- **Kısıtlamalar (Constraints):** Oyun içinde oyuncuların özgürlüklerinin kısıtlandırılması
- **Duygular (Emotions):** Oyuncuların kazanmaları, kaybetmeleri durumunda hissettikleri duygular
- **Öyküleme (Narrative):** Oyunun bütünlük içerisinde hikâyeleştirilmesi
- **İlerleme (Progression):** Oyuncunun oyunda seviye geçmesi, gelişmesi vb.
- **İlişkiler (Relationships):** Oyuncunun oyun boyunca diğer kişilerle iletişim hali.

■ **Mekanikler (Mechanics):** Mekanikler, oyuncunun oyuna başlamasını ve devam ettirmesini sağlayan faktörlerdir. En önemli oyun mekanikleri:

- **Meydan okuma (Challenges):** Sonuca ulaşmak için gayret gerektiren görevler
- **Şans faktörü (Chance):** Bilgi ve emekten çok rastlantısal olarak elde edilen başarı
- **Rekabet (Competition):** Oyun içinde kazanmak için verilen mücadele
- **İşbirliği (Cooperation):** Oyuncuların amaca yönelik olarak beraber çalışmaları
- **Geribildirim (Feedback):** Oyuncunun kendi durum veya seviyesi hakkında bilgilendirilmesi
- **Kaynak kazanımı (Resource Acquisition):** Oyun sırasında hedefe ulaşmak için toplanan veriler, öğeler
- **Ödüller (Rewards):** Oyuncunun ulaştığı başarı sonucu elde ettiği kazanım
- **İşlemler/Alışveriş (Transactions):** Oyun sırasında oyuncuların arasındaki alışveriş
- **Sıra (Turns):** Her oyuncunun sırası geldiğinde oyuna dâhil olması
- **Kazanma Durumları (Win States):** Oyun sonucunda başarılı olma durumu.

■ **Bileşenler (Components):** Oyunlaştırma sürecince ilk akla gelen en önemli unsurlardır. Önemli oyun bileşenleri:

- **Kazanımlar (Achievements):** Oyundaki görevler karşılığında verilen ödüller
- **Avatarlar (Avatars):** Oyuncuların görsel olarak temsili şekli
- **Rozetler (Badges):** Oyun sırasında elde edilen başarının karşılığının görsel temsili

- Zorlu mücadele (Boss Fights): Oyunda seviye geçmek için yapılan en zorlu mücadele
- Koleksiyonlar (Collections): Oyun sırasında rozetleri ve ödülleri toplama
- Mücadele (Combat): Oyun sırasında rakibi yenmek için gösterilen çaba
- İçerik açma (Content Unlocking): Oyun sırasında belli hedeflere ulaşıldığında içeriği görme durumu
- Hediye vermek (Gifting): Diğer oyunculara sanal nesneleri hediye etmek
- Liderlik sıralaması (Leaderboards): Oyuncuların elde ettikleri başarıya göre listelenmesi
- Seviyeler (Levels): Oyun sırasında oyuncunun başarı elde ettikçe yükseldiği kademeyi gösterir
- Puanlar (Points): Oyun sırasında yapılanların sayısal hale getirilmesi
- Sorgulamalar (Quests): Oyun sırasında ulaşılması beklenen hedefler ve ödüller
- Sosyal Grafikler (Social Graphs): Oyun sırasında diğer oyuncuların durumlarını görebilme ve onlarla etkileşim halinde olmayı sağlayan gösterge
- Ekipler(Teams):Ortak amaca ulaşmak için diğer oyunculara karşı birlikte yarışan gruplar
- Sanal Eşyalar (Virtual Goods): Oyun anında kullanılan gerçek olmayan varlıklar (Kılıçarslan ve Altuğ 2018, 213).

Oyunlaştırma tasarımı oyun tasarımı tekniklerine benzemektedir. Ayrıca Kapp bu dinamiklere ek olarak oyunsal düşünmeyi oyunlaştırmanın en önemli sayılabilecek özelliklerinden biri olarak değerlendirmektedir.

Kapp'ın Oyunlaştırma Yaklaşımı

Kapp oyunlaştırmayı eğitim tarafında ele almış ve oyunlaştırmanın öğrenmeyi, düşünmeyi, karışık konuların öğretilmesini kişiye göre hızlandıran ciddi bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Oyunlaştırmanın ciddi- eğitsel oyun olmadığını ve oyunlaştırmanın amacının oyun oynatmak yerine gerçek hayattaki bir hedefi oyun duygusuyla yapmaktır ve oyun tabanlı öğrenmeden bu özelliği ile ayrılmaktadır (Kapp 2012,13-15).

“Kapp (2012) oyunlaştırmayı; oyunsal düşünme, oyun mekanikleri ve estetik unsurunun birleşimi olarak ifade etmektedir. Buna göre oyunsal düşünme oyunlaştırmının en önemli unsurudur. Oyunsal düşünme, günlük yaşam deneyimlerinin yarışma, işbirliği, keşfetme ve hikâyeleştirme içeren etkinliklere dönüşmesini sağlayan oyunlaştırma elementidir. Oyunsal düşünmeyle birlikte oyunların motivasyonel, adanmışlık sağlama, problem çözme ve öğrenmeyi doğal yollardan destekleme gibi özellikleri oyun mekanikleri ve estetik tasarım ile harekete geçirilir. Kapp’ın oyunlaştırmaya yönelik yaptığı tanımlamada, oyun mekanikleri; seviyeler, puan sistemleri, skorlar, zaman kısıtları gibi unsurlar oyunlara ait diğer yapıtaşlarıdır. Ancak Kapp oyun mekanikleri, oyun dinamikleri veya bileşenler olarak ayrı ayrı ifade edilmiş olan unsurları “oyun elementleri” olarak tek bir bütün halinde değerlendirmiştir. Kapp’a göre estetik kavramı, iyi düşünülmüş görseller veya hissi deneyimi yansıtır ve başarılı bir oyunlaştırma süreci için şarttır. Estetik, oyunlaştırmada bireylerin genel deneyimini etkileyen avatarlar, çevrimiçi karakterler, korku, endişe, merak vb. duygular ve görsel-işitsel algıları içerir” (Sezgin vd. 2018,180).

Michael Wu – Oyunlaştırma Spektrumu

Veri uzmanı olan Dr. Michael Wu’nun Oyunlaştırma Modeli’nin aşamaları arasında özellikle davranış ve zaman değişkenleri önem arz etmektedir.

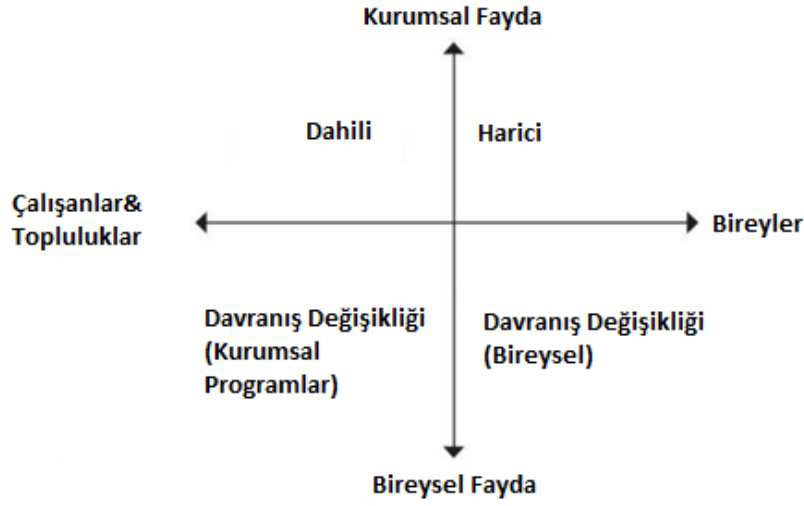
“Modelde tüm aşamalar belli bir zaman çizelgesi üzerinde belirlenmiş ve bu zaman çizelgesi üzerinde belirlenen kriterlerin aşama aşama uygulanması planlanmıştır. Oyuncuya verilen geri bildirimlerin derecesi sırasıyla puanlama (ilk günler), rozetler (ilk haftalar), lider tabloları (ilk aylar), ödüller (ilk üç ay sonunda), derecelendirmeler (bir yıl içerisinde), ün kazanma (2. yıl) ve takım halinde ün kazanma (2. yıl ve sonrası) olarak belirlenmiştir. Oyuncuya tek bir amaç verilmemesi, bunun yerine ulaşılabilir ve başarı elde edilebilecek küçük amaçlar verilmesi oyuncunun oyundan sıkılmamasını sağlamaktadır. Bu nedenle örneğin puanlama sisteminden sıkılan bir oyuncu rozetlere, rozetlerden sıkılmaya başlayan oyuncu lider tablolarına geçecek, bu sayede oyundan kopmayacaktır” (Güleç 2019, 43).

Michael Wu kendi oyunlaştırma modeliyle ilgili kullanışlı bir organizasyon çerçevesi belirlemiştir. Bu modelin gösterdiği güç ve faydası ile beraber oyunlaştırma araçları arasındaki ilişkiyi de açıklamıştır. Ayrıca her bir oyunlaştırma aracının diğerlerine göre daha derin bir şekilde anlaşılmasını sağlayan kalıpları ve eğilimleri belirlenmesine de izin vermiştir.

1.4. Oyunlaştırma Kullanım Alanları ve Örnekleri

Oyunlaştırma uygulamalarının akademisyenler ve firmalardaki uygulayıcılar tarafından artan bilinirliği sayesinde oyunlaştırma modelleri birçok alanda kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle eğitim ve sağlık sektörlerinde kullanılmaya başlanan oyunlaştırma uygulamalarının pazarlama ve satış aktivitelerinde kullanımı da hızla artmaktadır.

Werbach ve Hunter (2012) oyunlaştırma sürecinde oyunlaştırma kullanım alanlarını üç ana başlıkta incelemektedir. Bunlar içsel oyunlaştırma, dışsal oyunlaştırma ve davranış değişikliği sağlamak için yapılan programlardır.



Şekil 4. Farklı Oyunlaştırma Kategorileri Arası İlişki

Kaynak: Kunduracıoğlu İ. 2018.Oyunlaştırma Kavramı Üzerine İçerik Analizi Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü.s.34

Kurumsal fayda, bireysel fayda, çalışanlar ve topluluklar ve bireyler değişkenlerine bağlı olarak oyunlaştırma kullanımı belirlenmektedir.

İşsel Oyunlaştırma; işletmelerin kendi kârlarını artırmak, personeller arası iletişimi ve yenilikleri desteklemek amacıyla kendi işletmeleri içinde işe koşulan süreçler olarak nitelendirilebilir. İşsel oyunlaştırma sürecinde iki ayırt edici nitelik bulunmaktadır. Bunlardan ilki; süreç içindeki herkesin bir grup üyesi olması, buna karşın ortak grupta bulunmak dışında herhangi bir ortak eğilim bulundurmamak zorunda olmamasıdır. Yani; şirketteki her çalışan şirket olarak tanımlı grubun üyesidir, fakat özel bir forum veya fan grubu gibi ortak eğilimleri bulunmamaktadır. Diğer bir özellik ise; şirketin veya kurumun yönetim ve ödül sisteminin oyunlaştırma dinamiği ile olumlu bir etkileşim içinde yürütülebilmesidir. Yani; kurumda maddi olarak bir ödül sistemi işletilmiyor iken oyunlaştırma kullanarak böyle bir dinamiği işe koşturmak her zaman iyi sonuç vermeyebilir hatta işi daha karmaşık bir hale getirebilmektedir (Kunduracıoğlu 2018, 34).

Dışsal 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 yeni bir bütünleşik pazarlama yöntemi olarak gittikçe yaygınlaşmaktadır (Özkan 2018, 55).

Davranış Değişikliği Amaçlı Oyunlaştırma: Genel olarak devlet veya vakıflar gibi direkt olarak çıkar gözetmeyen tarafların uyguladığı süreçlerdir. Davranış değiştirici oyunlaştırma sürecinde, hem bireysel fayda hem de toplumsal fayda sağlamak hedeflenmektedir. Bu yüzden diğer oyunlaştırma kategorilerine kıyasla geniş bir kitleye hitap etmektedir. Eğitime teşvik edici, sağlıklı yaşam için spora yönlendirici oyunlaştırmalar örnek olarak verilebilir (Kunduracioğlu 2018, 35).

Dijitalleşme ile artık bu uygulamaları bilgisayarlarda, mobil cihazlarda ve akıllı saatlerde görmek mümkün hale gelmiştir. Bazı uygulamalarda bulunan lokasyonlar belirtilip, yorum ve öneriler yapılabilirken bazıları ile sağlıklı yaşam aktivitelerinin artması sağlanmakta aynı zamanda kullanıcıların indirimlere ulaşması gibi çeşitli motivasyonlarla uygulamaları kullanımlarının devam ettirilmesi sağlanmaktadır.

“Temel amaçlarından biri kalıcı davranış değişikliği sağlamak olan oyunlaştırma, doğru ve etkili kullanıldığı zaman kullanıcılar için büyük bir motivasyon kaynağı olabilmektedir” (Akbuğa 2018, 46). Oyunlaştırma alanında Foursquare, Nike+, Duolingo, LinkedIn, Heineken, Yemeksepeti gibi başarılı birçok çalışma vardır. Foursquare oyunlaştırma ile tanımlanır hale gelen ve oyunlaştırmanın iyi adapte edildiği bir uygulamayken Türkiye’de ise Yemeksepeti oyunlaştırmanın en iyi adapte edildiği uygulamalardan biridir.

Foursquare 2009 yılında ilk defa kullanılmaya başlayan lokasyon bazlı içinde oyun elementlerinin bulunduğu ziyaretleri oyunlaştıran sosyal bir ağıdır. Dünya genelinde

en çok kullanılan mobil uygulamalardan biri olan Foursquare’de yapılan ziyaretlerin bildirilmesi yapılırken, yapılan bu aktiviteler sebebiyle rozet ve puan kazanılması ile bir deneyimin içerisine ödül ve seviye yükseltme gibi oyun elementlerinin eklenmesi sağlanmaktadır.

Foursquare 2009 yılında ilk aktif olarak kullanılmaya başlandığında en önemli işlevleri yer bildirimi yapmak ve bu lokasyonlarla ilgili ipuçları paylaşmaktı. 2014 Ağustos ayından itibaren yer bildirimi işlevi Foursquare’den ayrılmış ve bu işlevi artık Swarm adı verilen yeni bir uygulama ile birleştirilmiştir. Bu iki uygulama birbirine bağlı olarak çalışmaya başlamıştır. Uygulamaların kullanımındaki en önemli fark ise; yer bildirimi yapmak isteyen kullanıcılar Swarm’ı kullanırken mekân inceleyen ve mekânlarla ilgili yorumları okumak isteyen kullanıcılar ise Foursquare’i kullanmaya başlamıştır. Foursquare’de mekânı ve yorumları inceleyen kişi yönlendirme ile Swarm’a geçiş yapıp lokasyon bildirimi de yapabilmekteydi (Bitirim Okmeydan 2018, 4758).

Foursquare rakiplerinin Instagram ve Facebook gibi daha kolay ve farklı kullanımlarla lokasyon bildirimi yapılması sebebiyle kullanımı eskiye göre azalmıştır. Fakat oyunlaştırma uygulamasının ilk ve en etkili örneklerinden olduğu için bu alanda her zaman literatürde yer bulacaktır.

Türkiye’deki en büyük oyunlaştırma projesi online yemek sitesi Yemeksepeti uygulamasıdır. Oyunlaştırma uygulaması tüm alt yapı ile entegre olduğu için istenilen eklemeler değişiklikler yapılabilir durumdadır. Site üzerinden verilen siparişlerin dolayısıyla satışların artması için muhtarlık sistemini geliştirmişlerdir. Bu sistemle en çok sipariş veren yorum yapan puan kazanarak Mahalle’nin Muhtarı ünvanını almaktadır. Liderlik, puan, rozet, ödül gibi oyunlaştırma öğeleri kullanılarak kullanıcıların motivasyonları artırılarak siteyi daha fazla kullanmaya teşvik edici eğlenceli bir platform haline getirmişlerdir.

1.5. İşte Oyunlaştırma

Oyunlaştırma uygulamalarının iş ve firma performansı üzerine etkisi üzerine araştırmalar sınırlıdır. Araştırmacılar çeşitli hipotezler geliştirerek oyunlaştırmanın iş yerinde olumlu ve olumsuz yönleri üzerine yayınlar yapmaya devam etmektedir.

Oyunlaştırma, oyun oynama süresi çok olmayan, hedefi eğlenceden çok bir iş amacı olan bir yaklaşımdır (Yılmaz 2018, 28). Oyunlaştırma uygulamalarını çalışanları ve müşterileri için kullanan birçok firma hem müşteri hem çalışan bağlılığını artırarak, çalışanlarının iş ve dolayısıyla firma performansını artırmayı hedeflemektedir. Özellikle firmalar artık yeniliklere daha açık davranıp, farklılaşarak akılda kalıcı olma isteği duyduğundan dolayı yeni uygulamaları kullanarak müşteri çalışan deneyimlerini olumlu yönde değiştirmeye çalışmaktadırlar. Oyunlaştırma uygulamaları da artık firmaların büyük yatırımlar yaptığı ve yapacağı iş süreçlerine eklendiği bir uygulama olmaya başlamıştır.

İşin doğası değişirken giderek dijitalleşerek yayılırken oyunlaştırma sosyal ve içsel motivasyonları kullanarak yeni değer yaratma biçimleriyle uygun teşvikler sağlayabileceğini vaat etmektedir. Bununla birlikte oyunlaştırmanın kullanım alanları oyunun doğası gereği çeşitlidir. Akademisyenler ve uygulayıcıların işin oyunlaştırılmasının karmaşıklığını hafife almamaları gerekmektedir. Üstelik yönetimde etik sonuçları ve maliyetleri de dikkate alması gerekmektedir (Morschheuser ve Hamari 2019,147).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL HAFIZA VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON

2.1. Kurumsal Hafıza Kavramı

Hafıza sosyoloji biliminden işletme bilimine girmiş bir kavram olup hem bireysel hem de bireylerin birbiriyle olan bilgi alışverişinde bulunmasına yani bilgi paylaşımı gerçekleştirilmesi gibi grup hafızası olabileceği görüşü savunulmaktadır. Bir terimin önüne kurumsal, örgütsel ya da organizasyonel ifadeleri eklendiğinde bu terim ana terim için sıfat vazifesi görecektir. Örneğin hafıza için önüne bu ifadeler eklendiğinde hafıza işleminin tüm organizasyon için kapsanan ve yapılan bir husus olduğunu göstermektedir (Yoşumaz 2018,56).

Kurumlar kuruldukları andan itibaren doğma, büyüme, gelişme ve yok olma gibi bir süreçten geçerler. Bu süreç, insanların deneyimledikleri süreç ile benzerlik gösterir. İnsanların hafızaları olduğu gibi kurumların da hafızaları vardır. Kurumlar açısından büyük önem taşıyan kurumsal hafıza kurumlarda yapılan her şeyi kapsar. Kurumsal hafıza, kurumun geleceğini planlamak ve şekil vermekle ilgili olduğu için kurumlar için ciddi bir öneme sahiptir. İnsanlar ve kurumlar geçmişi anımsamak, bugünü yakından takip etmek ve geleceği tahmin edebilmek amacıyla bilgiye ihtiyaç duyarlar. Enformasyon ve yönetim teknolojileri, kurum ve işletmelerin bilgiden en üst seviyede faydalanabilmesine yardımcı olan unsurlardan oluşur. Kurumlar geleceklerine dair bir takım planlar yaparken geçmişleri ile ilgili bilgi, belge ve süreçlerden faydalanır. Bu kaynakların hepsi örgütlerin kurumsal hafızalarını oluşturur. Hafızanın geçişinin sağlanması esnasında sürekli olarak bilgi akışına gereksinim duyulur (Mert 2017).

Kurumsal hafıza ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Kurumsal hafıza herhangi bir örgüt ile ilgili bilginin, uygulamaların, kültürün ve politikaların depolanması, muhafaza edilmesi ve paylaşılması olarak tanımlanır (Quinello 2006). Başka bir tanıma göre kurumsal

hafıza örgütün amaçları için bilginin elde edilmesi, depolanması, yeniden kullanımı ve bilgiye ulaşılabilir olması ile ilgili metotların toplamıdır (Hamidi ve Jusoff 2009,142).

Kurumsal hafıza 19. yüzyılın sonlarına doğru Durkheim`in sosyoloji okulunun kolektif hafızayla ilgili yapılan çalışmalar ve araştırmalar sonucu gelişen bir kavramdır. Durkheim kolektif belleğin haberleşmesini sembol değişimi ile paylaşan bireysel belleklerden oluştuğunu öne sürmektedir. Kolektif hafıza enformasyonu ifade etme ve paylaşımı barındıran, ortak yorum, toplumsal norm ve gelenekler olarak depolamaya götüren sosyal süreçlerle ilgili bir kavramdır. Kurumsal hafıza anlayışımıza katkıda bulunan çalışmaların bir özeti Tablo 2`de verilmektedir.

Tablo 2. Kurumsal Hafıza Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Teorik Yönelim	Yazarlar	Önemli felsefi noktalar
Yönetim bilimi	Cyert ve March (1963)	Prosedürler kapsamında depolanan bir hafıza
İletişim	Krippendorff (1975)	Hafızanın; i-)bir iletişim süreci, ii-) örgütsel bir yapı , iii- beraberinde gelen kodlama ve çözme faaliyetleri olarak ele alınması . Ashby'nin (1956) çalışmaları temel alınarak hafıza nosyonunun gözlemcinin bakış açısına dayalı bir yapı olarak tanımlanması
Örgütsel öğrenme	Argyris ve Schon (1978), Hedberg (1981)	Öğrenmenin sonucu olarak hafıza. Öğrenmeyi depolamak için hafıza artırır; ancak hafıza değişim önünde bir engel teşkil edebilir
Sistem Teorisi	Miller (1978)	Öğrenme sürecinin ikinci aşaması olarak hafıza. Beşeri enformasyon işleme perspektifi
Karar verme ve enformasyon yönetimi	Morgan ve Root (1979)	Enformasyon iletimini artırmanın bir yolu olarak hafıza.
Örgütsel davranış	Weick (1979)	Hafıza, bireylerin çevrelerini yorumlama tarzlarını temel alarak firmanın karakterini meydana getirir. Hafıza bir zararlı olarak ele alınabilir; esneklik yerine durağanlık katar.
Politik teori	Covington (1981)	Bireyler ve diğer depolama birimlerinin yönetim unsurları ile ilgili olarak çerdği enformasyon olarak hafıza; hafıza gelişiminin denetçiler tarafından sıkı kontrolü söz konusu
Ekonomi	Nelson ve Winter (1982)	Rutin bir davranış olarak hafıza
Örgüt teorisi	Smith (1982)	Kolektif bir deneyim olarak hafıza
Örgüt ve enformasyon teorisi	Stein, (1989-1992)	Örgütsel hafızanın teorik ve deneysel olarak çalışılması ; hafızanın ölçümü ve ağ analiz tekniklerini kullanan uzmanlar
Teknoloji	Walsh ve Ungson (1991)	Örgütün geçmişinde elde ettiği enformasyonu depolayarak bunu gelecek kararları taşıması
	Bannon ve Kuuti (1996) Chen vd. (1994), ve Schmidt ve Bannon (1992)	Proje boyunca depolanan enformasyon
	Conklin (1993, 1996)	Varlıkların değerini arttırmak için örgütün bir grup doküman ve depolama biriminde kaydının tutulması
	Stein ve Zwass (1995)	Örgütsel bilginin örgütsel etkinliği arttırmak için hafıza yoluyla kullanılması
	Morrison (1993) ve Morrison ve Weiser (1996)	Örgütsel etkinlik için örgütsel bilgi hakkındaki hafızanın kullanımı
	Burstein vd. (1998)	Örgütsel etkinlik için örgütsel bilgi hakkındaki hafızanın kullanımı
İnsan	Heijst vd. (1996, 1998)	Örgüt dahilindeki bilgi ve enformasyonun açık, şekillenmemiş ve sürekli olarak temsili
	Nonaka ve Konno (1998)	
	Brooking (1999)	Bilgi varlığını elektronik ortamda depolayan fiziksel mekanizma
	Schwartz vd. (2000)	
Ahenk	Kuhn ve Abecker (1998)	Firmanın know-how ve diğer bilgi varlıklarının depolayan ve onları bilgiye dönüştüren iş süreçlerini daha etkin ve verimli hale getirmede kullanan geniş kapsamlı bilgisayar sistemi
	KFOM (Bilgi Süreçlerini Kolaylaştıran Örgütsel Hafıza)	Bilgiyi depolama ve onu örgütsel etkinliği arttırmada kullanmaya yönelik bilgisayar destekli insan etkileşim mekanizması

Kaynak: Akgün A.E. Keskin H. ve Günsel A.2005. Örgütsel hafıza ile enformasyon teknolojileri (IT) arasındaki ilişkiler, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 12(2).s.3-4

Araştırmacılara göre hafıza bireysel olaylar ile bir bağ oluşturan ve sınıflandıran kurumsal yapıların farklı türleri vardır. Bu yapı sayesinde kurumlar ve örgütler daha önemli bilgiye erişir (Croasdell, 2001). Örgütsel hafıza bilginin geçmişten geleceğe aktarılmasını sağlayarak maliyetleri düşürür, etkili karar verme sürecine katkı sağlar ve örgütün gücünün temelini oluşturur (Stein ve Zwass 1995,86).

Kurumsal hafıza güçlü ve etkili olduğu takdirde bireysel bilgi tamamlanmış olur ve etkililiği artar. Bireysel hafıza ile grup hafızası güçlü olduğu zaman kurumsal hafızanın da güçlü ve etkin olması gerekir. Anlaşıldığı gibi bu karşılıklı ilerleyen ve birbirini etkileyen bir süreçtir. Özellikle sürekli değişen ekonomik düzende kurumların yıllardır kazanmış oldukları deneyimler sayesinde oluşan kurumsal hafıza karşılıklı olarak işleyen bu süreçte büyük bir öneme sahiptir. Bu yüzden kaynaklar kurumlardaki bütün üyeler ile paylaşılmalı ve korunmalıdır (Chang ve Cho 2008).

İşletmeler açısından büyük bir öneme sahip olan kurumsal hafıza çeşitli amaçlara sahiptir. Bu amaçlar arasında karar verme süreçlerinin daha kolay ve etkili geçmesini sağlamak amacıyla destek sağlamak, geçmişte uygulanan uygulamalara daha hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlamak, çalışanlar arasında paylaşılmasını sağlamak, çalışan devri sebebiyle işletmelerin kişilere bağımlılığını en aza indirmek ve işlemler için harcanan masrafların en aza inmesini sağlamak yer alır (Quinello 2006).

Kurumlarda köklü bir değişimin sağlanması güç olduğu için kurumların hatalarını kabul etmeleri ve hatalarından ders almaları oldukça önemlidir. Kurumlar başarılarından daha kolay öğrenirler, ama kurumların doğru ve yanlışları ile ilgili olarak bir mekanizma oluşturmaları gerekir. Bu mekanizma kurumsal hafıza olarak nitelendirilir (Chouikha 2016).

Kurumsal hafızayı şirketlerin ve kurumların farklı alanlarında görmek mümkündür. Bu alanlar arasında kurum ve şirket içerisindeki kurallar, kurum ve şirket ile ilgili bilgiler, kurum ve şirkette uygulanan yöntemler ve yönergeler vardır. Ayrıca kurumsal hafıza sayesinde kurumlardaki ve şirketlerdeki iş dağılımı, değerlendirme ve ödüller daha kolay bir hal alır. Bu bağlamda kurumsal hafızanın kurumlar ve şirketler açısından oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır (Chouikha 2016).

Organizasyonel hafıza sadece biriktirme ve koruma aracı değil, aynı zamanda bilginin paylaşılması için de olanak sağlar. Bilgi kolay elde edildikçe ve yönetildikçe örgütsel zekâ güçlenir. Organizasyonların yapısı ve içerisinde bulunduğu rekabet ortamı düşünüldüğünde organizasyonel öğrenme ve bilginin depolanması organizasyonların daha sağlıklı ve uzun vadeli olarak hayatta kalmasında çok önemli bir rol oynar (Conklin 2001,4).

Örgütsel hafıza mekanizması üç temel fonksiyonu yerine getirir (Akgün vd.2005, 6).

- Bilgi edinme
- Bilgi depolama
- Bilgiye tekrar erişim

Örgütsel hafıza yapısını sağlayabilmek için organizasyonların çeşitli stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bu uygulamalar sayesinde de edinilen bilginin saklanması ve tekrar kullanılabilmesi organizasyonun başarıya ulaşma süresini azaltarak ve bu başarının sürdürülebilir hale gelmesine de yardımcı olacaktır.

2.2. Kurumsal Hafıza Türleri

Kurumsal hafıza literatürde çok çeşitli alt başlıklara ayrılmakla beraber bu ayrımlara her araştırmacının farklı değerlemeler sonucunda ulaştığını görmekteyiz. Moorman ve Miner, kurumsal hafızayı prosedürel ve deklaratif olarak sınıflandırmaktadır (Moorman ve Miner 1997,93). Kurumsal hafızanın bu iki türünün dışında farklı sınıflandırmalar da yapılmıştır. Bunlardan biri de Barton (1995) tarafından yapılan dörtlü sınıflandırmadır. Bunlar; teknik örgütsel hafıza, yönetsel örgütsel hafıza, kültürel örgütsel hafıza, pazarlamacı örgütsel hafızadır (Karabal 2015, 13). Girod (1995) ise kurumsal hafıza ile ilgili üç seviyeden bahsetmiştir. Bunlar; bireysel hafıza seviyesi, merkezi olmayan kolektif hafıza seviyesi ile merkezi ve kolektif hafıza seviyesidir. Bireysel seviyede, bireyin beyinde depolanan bilgi ve bireyin fiziksel olarak tuttuğu belgelerdir.

Organizasyonun her üyesinin, bilgi birikimlerini, kaynaklarını organize edebileceği ve bunlardan faydalanabileceği kendi hafızası vardır. Merkezi olmayan kolektif hafıza seviyesi bireysel anılar, kolektif hatıralar arasında birkaç kişi arasındaki etkileşimle ortaya çıkar. Merkezi ve kolektif hafıza seviyesinde de kolektif hafıza ile her şeye erişilebildiği için organizasyondaki kişiler eskiye göre koordineli hale gelir ve bilgi merkezileşir (Leblanc ve Abel 2008, 304). Araştırmacıların en çok bahsettikleri hafıza türleri aşağıda yer almaktadır.

2.2.1. Prosedürel Hafıza

Prosedürel hafıza bireylerin belirli öğrenilmiş ya da alışkanlıkları sonucu elde etmiş oldukları bilgi ve becerilerden oluşur. Prosedürel hafıza eylem ve yetenek bilgisidir. Kişiye bunu nasıl gerçekleştirdiği sorulduğunda tüm adımlarını anlatamamaktadır. Bu bilgiler deklaratif olmayan bir özellik taşır (Onan 2012,101).

Prosedürel hafızanın temel bir özelliği otomatik ve farkında olmadan ulaşılabilir olmasıdır. Genellikle motor belleği olarak adlandırılır. Prosedürel hafıza bisiklete binmek, daktilo kullanmak için gereken becerileri içerir (Moorman ve Miner 1998, 708). Bir işin nasıl yapıldığı veya yapılabileceğine dair olan hafızadır ve rutinleri içerir.

2.2.2. Deklaratif Hafıza

Deklaratif hafıza gerçekler, olaylar, önerilerden oluşur. Bu nedenle rutin ve yetenekleri barındıran prosedürel hafızaya benzemez daha genel bir halidir. Örneğin prosedürel hafıza bisiklete binme yeteneği kullanılmasıyken deklaratif hafıza bisiklete binmenin prensipleriyle ilgilidir. Genellikle teorik ve kuramsaldır. Birçok olayda sayısız kez kullanılabilir (Moorman ve Miner 1998, 710). Yeniliği ve ilerlemeyi destekler. Genellikle deklaratif hafıza ve prosedürel hafıza birbirini tamamlayıcı olarak görülür. Bu iki hafıza türü beraber kullanıldığı uygulamalar ile hem yenilikçi hem de gelişim gösteren sonuçlar alınması beklenir.

Deklaratif hafızanın prosedürel hafızaya göre çok daha çabuk kaybolma özelliği bulunmaktadır (Karabal 2015, 13).

2.2.3. Yargısal Hafıza

Yargısal hafıza bireylerin enformasyonu, olayları ve bilgiyi doğru eylemi elde etmek için yorumlama eğilimidir. Bazı şeylerin neden yapıldığına dair hafızadır. Mantıksal bellek olarak da adlandırılan yargısal hafıza bireylerin kendi bilgi ve deneyimlerine dayanır. Bir uzmanın görüşünün sıradan bir bireyin görüşünden önemli olmasını sağlayan da budur. Aynı zamanda elde edilmesi ve saklanması çok zor olduğundan personel değişiminden en çok zarar gören hafıza türüdür (Louadi ve Tounsi 2008,24).

Deklaratif ve prosedürel hafıza örgütsel seviyeden bakıldığında diğer yönetsel literatürlerde de bilinen ve irdelenen kavramlardır. Bu nedenle örgütsel hafızanın üç kategoriden (deklaratif, prosedürel, yargısal) oluştuğu bunun kolektif seviyede de aynı şekilde ele alınabileceği ifade edilebilir (Tablo 3) (Kılıç 2007,42).

Tablo 3. Örgütsel Hafızanın Operasyonel Tanımı ve Modeli

Analiz Seviyesi	Deklaratif Hafıza	Prosedürel Hafıza	Yargısal Hafıza
Bireyler	Her bir bireyler tarafından elde edilen bilgi örgütün kullanımına sunulur	Örgütteki her bir bireyin beyinde yer alan bilgi ve becerisi örgütün kullanımına sunulur	Bireylerin olası hafızası ve tecrübeye dayalı yorumlayıcı bilgileri örgüt kullanımına sunulur
Kolektif ve Merkezi Olmayan	Bilginin, diğer bireylerden ya da bireyler arası etkileşim sonucunda elde edilmesi	Gruplarda çalışarak genel bilgi ve becerilerin edinilmesi	Ortak bir yorumlama şemasının oluşturulması
Kolektif ve Merkezi	Merkezileştirilmiş veri depolarındaki bilgi	Kullanım dokümanlarında saklanan prosedürler	Dokümanlar tarafından oluşturulan genel kültür

Kaynak: Kılıç T.2007. Örgüt Kültürü Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri . Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi.s.42

2.2.4. Teknik Hafıza

Teknik hafıza, teknoloji ve ilgili deneyimleri içeren profesyonel bilgiye dayanan bir hafıza sistemidir. Teknik hafıza ile daha fazla bilgiye erişilebilirlik ve kullanılabilirlik sağlanır. Bilginin yayılmasında ve organizasyon içinde iletişimi kolaylaştırmada önemli bir rol oynamaktadır (Louadi ve Tounsi 2008,25).

“Teknoloji ve geçmiş deneyimlerin oluşturduğu ve organizasyonun rutin operasyonlarını destekleyen ve geliştiren güç olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli ürün geliştirme sistemleri, ürün kontrol metotları, ürün bilgi kontrol sistemleri, IT ve internet kullanımı, ekipmanlar, teknik stil, süreç yenileme ve toplam kalite yönetimi işletme içerisindeki örnekler olarak verilebilir. Teknik örgütsel hafıza firmalar için, onları bulundukları pazarda lider yapma potansiyeline sahip olması açısından oldukça önem arz etmektedir” (Karabal 2019, 30).

“Teknik hafıza, özellikle üretici olan ve sektöründe liderliğe oynayan firmalar için önemlidir. İş görenler üretkenliği arttırmak için ortak teknik hafızayı paylaşmalıdır. Teknolojinin çok hızlı geliştiği günümüzde kuruluşlar kendilerini geliştirmeli, teknolojiye ayak uydurmalı, teknolojik açıdan dış gelişmeleri takip etmeli ve buradan öğrenmeye çalışmalıdırlar. Bununla birlikte, örgütün gizli teknik hafızası rakiplerin eline geçmemesi için korunmalıdır” (Arvas 2015, 24).

2.2.5. Yönetsel Hafıza

Yönetsel hafıza bir organizasyonun operasyonlarını kontrol etmesini sağlayan bilgilerden oluşmaktadır. Organizasyon içerisinde bilgi yönetimi ve yapısı olarak örneğin insan kaynakları yönetimi, kısa ve uzun vadeli stratejiler, ekipman yönetimi, belge yönetimi, eğitim ve kriz yönetimi fonksiyonlarında karşılaşılmaktadır. Rakipler tarafında kolaylıkla öğrenilemeyen ve organizasyonun geçmişinden gelen bilgileri içermektedir. Bu bilgilerin çalışanlar tarafından bilinmesi gerekmektedir ve bu sayede çalışanlar stratejiyi ve temel yönetim yöntemini öğrenebilirler. Böylece çalışanlar yönetimin isteklerini ve şirketin hedeflerini karşılama noktasında daha fazla yarar sağlayabilmektedirler (Li vd. 2004, 3).

“Yönetmel hafıza, örgütün yönetimini ya da işletimini kontrol eden bilgiyi ilgilidir. Yönetmel hafıza üretim bandı, insan kaynakları yönetimi, orta ve uzun vadeli stratejiler, araç gereç yönetimi, doküman yönetimi, bireylerin eğitimi, üyelik, kriz yönetimi ve üretim zinciri gibi öğelerden oluşan yönetmel metotlar ve örgüt yapısı olarak tanımlanabilir” (Arvas 2015, 24).

2.2.6. Kültürel Hafıza

“Kültürel hafıza, örgütün kuruluşu aşamasından başlayarak biriktirilen zihinsel serveti olarak tanımlanabilir. Kültürel hafıza, örgütün geçmişi, paylaşılan değerler, informal organizasyonlar, işgörenlerin öneri ve şikâyetleri gibi nerdeyse her örgütte bulunan öğelerden oluşur. Schein (1996) örgüt kültürünü örgütün ayrılmaz içsel hafızası olarak tanımlamıştır. Schwartz (1996) kolektif hafızayı kültürel bir sistem olarak tanımlamıştır. Kültürel hafıza, işgörenlerin düşünme, iletişim kurma ve birlikte çalışma yöntemidir” (Kılıç 2007,40).

Kültürel hafıza bir organizasyonun yaşamı boyunca şekillenir ve oluşur. Oluştuktan sonra değişmesi zordur. İyi bir kültürel hafıza diğer örgütsel hafızası türlerinin gelişimine yarar sağlamakta ve toplumların sürdürülebilir yaşamı için büyük önem taşımaktadır.

2.2.7. Pazarlamacı Hafıza

Pazarlamacı hafıza müşteriler, satış, tedarikçiler ve satınalma süreçleri ile ilgilidir. Müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama stratejisi, dış ilişkiler, tedarikçi seçimi ve değerlendirilmesi, kanallar ve 4P gibi kavramları içerir. Pazara yeni çıkan bilgi rakiplerden korunmalı ve rakipler tarafından öğrenilmesi engellenmelidir. Pazar sürekli olarak değişmektedir. Bu sebeple organizasyon piyasa bilgilerini ve müşteri taleplerini tahmin etmek adına pazarlamacı hafızasını kullanmak zorundadır (Li vd. 2004, 3).

Pazar hakkında edinilen bilgilerin rakiplerin eline geçmemesi gerekmektedir ve değişen pazarı düşünerek yeni bilgiler edinip müşteri talepleri konusunda tahminler yapılarak pazarlamacı hafıza geliştirilmelidir.

2.3. Kurumsal Hafızanın Kullanımı

“Örgütsel hafıza kurumlar için varlığı tartışılmaz olan ve değer yaratabilme anlamında büyük katkılar sağlayan bir yapı olarak düşünülebilir. Bilginin örgütün unsurları tarafından depolanması ve gerektiğinde tekrar kullanılmasının, doğru icra edildiğinde rekabet avantajı sağlama noktasında büyük katkıları olduğu aşikârdır. Bir örgüt gelecekte karşılaşacağı herhangi bir durumda geçmiş bilgisini kullanarak bu durumu başarıyla yönetebiliyorsa, örgütsel hafızanın başarısının ve onun örgütsel performansına olan olumlu etkilerinin tartışılması söz konusu bile olmayacaktır” (Karabal 2019, 35).

“Örgütlerde örgütsel hafızanın oluşması için belli bir zamanın ve sürecin tamamlanması gerekmektedir. Örgütlerde zaman içerisinde elde edilen bilgiler depolanarak örgütsel hafızanın oluşması sağlanır. Bu sürecin sistemli ve aksamadan ilerlemesi gerekir. Sistemdeki bir aksaklık örgütsel hafıza kaybına neden olmaktadır” (Arvas 2015, 29).

İnsan unsuru ile beraber IT sistemlerinin de kullanıldığı günümüz organizasyonlarında, tekrar erişim ile elde edilen başarılar diğer organizasyonlar için de örnek sayılacaktır. Organizasyonlar bilgiyi sadece gelecekte kullanmak amacıyla değil daha şeffaf bir yönetim sağlamak adına depolamaya ve denetleme sürecine açık ve hazır hale getirmektedir. Bu sayede kişilere olan bağımlılıklar da ortadam kalkmaktadır. Örgütsel hafızanın olumlu tarafları olduğu gibi olumsuz tarafları da bulunmakta ve araştırmacılar tarafından da sürekli ifade edilmektedirler. Hafızanın yanlış veya kötüye kullanılması gibi durumlar söz konusu olmaktadır, bireylerin geçmiş deneyimlerine aşırı derece de bağlanmaları ve karar alma da sürekli geriye dönerek, bunlara erişimleri mekanizma olarak doğru çalışsa da etkinliğini kaybetmiş bir örgütsel hafıza sistemi olarak düşünülebilir. Çünkü bir sistemin tek gayesi amaca ulaşmak değildir, bu amaca ulaşırken kaynakların da doğru kullanılmasıdır. Bu bağlamda ele aldığımızda örgütsel hafızanın etkinliğinin yanında verimliliğinin de sorgulanması gerekmektedir (Karabal 2015, 18-19).

2.4. Öğrenen Organizasyon

Organizasyonlar varlıklarını sürdürmek ve büyümelerini sağlamak için maddi kaynaklarının yanında insan kaynaklarına da önem göstermektedir. Doğru insan kaynağını seçmek, işe yerleştirilmesini sağlamak ve bu kaynağın gelişmesini sağlayarak uzun süre organizasyonda kalmasını sağlayıp çalışan devrini düşük tutmaya çalışmak organizasyonların önemli amaçlarından olmaktadır. Bu kaynağın gelişmesi ve fark yaratması da öğrenme ile mümkündür.

Öğrenme olayının araştırılması ve incelenmesi yeni değildir. Bir insanın nasıl “öğrenebileceği”, öğrenmenin ne anlama geldiği, öğrenme stratejileri, öğrenmede öğreticinin rolü ve benzeri kavramlar eğitim alanında uzun yıllardır tartışılmakta ve araştırılmaktadır. Örgütlerdeki öğrenme olayı da ilk olarak personel eğitim ve geliştirme faaliyetleri içerisinde yer almış ve bu amaçla çeşitli eğitim programları geliştirilmiştir. Fakat zaman içinde “personel” faaliyetlerinin “insan kaynakları” olarak anılmaya başlanması ile “öğrenme” ve “eğitim” üzerinde ayrı olarak durulmaya başlanmıştır. Organizasyonel öğrenme organizasyon içinde çeşitli seviyelerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç olarak öğrenen organizasyonu da bu süreç sonucu ortaya çıkan yapı olarak tanımlanabilir (Koçel 2018,433).

2.4.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Gelişimi

Öğrenen organizasyon kavramının temelleri ilk olarak Sistem Teorisi’nin ortaya çıkmasıyla atılmıştır. Sistem düşüncesinin 1950’li yıllarda başlayarak gelişmesi ile organizasyonların artık yaşayan organizmalar olarak düşünülmüştür. Peter M. Senge, Sistem Teorisi’ni öğrenme sürecine adapte ederek elde ettiği bilgileri iş dünyasına aktarmış ve aldığı olumlu sonuçlarla da öğrenen organizasyon kavramını yönetim dünyasına kazandırmıştır. Öğrenen organizasyon kavramı ve sistem teorisinin bütünleşerek uygulanması sonucu organizasyonların rekabet gücünü artırmıştır (Seymen 2017,7).

Öğrenen organizasyon kavramı ilk defa Chris Argyris ve D.A Schon tarafından ileri sürülmüştür ve bu kavram yanlışların tespit edilmesi ve düzeltilmesini kapsayan bir süreç

olarak ifade edilmiştir. Öğrenen organizasyon farklı yazarlar tarafından birçok şekilde tanımlanmıştır. Peter Senge öğrenen organizasyon kavramının temelinde bir zihniyet değişikliğinin yattığını söylemiş ve bu değişikliğin yapısının “kendimizi dünyadan ayrı görmekten dünyayla bağlantılı görmeye, problemlerimizi dışarıdan bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığı problemler olarak görmekten kendi eylemlerimizin yaşadığımız problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelten zihniyet değişikliği” olarak tanımlamıştır (Tuna ve Çakırer 2008,259). Braham (1998) öğrenen organizasyonu öğrenmeye öncelik veren Pedler vd. (1991) tüm üyelerinin öğrenmesine kolaylık sağlayan ve kendisini sürekli yenileyen örgüt olarak tanımlamıştır (Basım vd. 2009,32). Öğrenen organizasyonlar sürekli kendini yenileyerek rekabet avantajı sağlayacak esnek ve hızlı hareket edebilecek bu stratejileriyle de değer sağlayabileceklerdir.

Öğrenen organizasyonun farklı tanımlarındaki ortak özellikler şu şekilde özetlenebilir (Tuna ve Çakırer 2008, 259).

- Sürekli gelişim
- Organizasyonel çapta öğrenme
- İşle paralel giden sürekli öğrenme
- Yenilik ve yaratıcılığa odaklanma
- Başarı için bilgi kaynaklarına ulaşma bilincinde olma
- Bireysel ve takım olarak öğrenmenin sürekli teşvik edilmesi.

1990 yılında Peter Senge’nin Beşinci Disiplin adlı kitabında kullandığı öğrenen organizasyon kavramının günümüzde yaygın kabul görmesini bilgi çağıının özelliklerinde aramak gerekir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesiyle; bilgi, organizasyonların ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel etken rolü oynamaya başlamıştır. Belirsizliklerin olduğu ve hızlı değişim gösteren ortamlarda organizasyonların en önemli varlığı bilgi olarak görülmektedir (Koçel 2018, 435).

2.4.2. Öğrenen Organizasyon Evrim Süreçleri

Öğrenen organizasyon kavramı yeni bir organizasyon modelini değil bir yönetim uygulamasını ifade etmektedir. Organizasyonlar öğrenen organizasyon aşamasına geçmek için farklı özelliklere sahip süreçlerden geçerler. Bu süreçlerin sonucu olan yapı öğrenen organizasyondur.

2.4.2.1. Bilen Organizasyon

Bilen organizasyonların ortaya çıkmasına klasik yönetime dayanan anlayış etkili olmuştur. Bilen organizasyonların en belirgin özelliklerinden biri “rasyonel” olmaları ve “en iyi” anlayışına sahip olma özellikleri taşımalarıdır.

Bilen organizasyonların en önemli özelliği rasyonel ve etkinliğe çok önem vermeleridir. Standartlaşmış kurallar, prosedürler, politikalar ve kısıtlamalar bulunmaktadır. Yöneticilerin en başta gelen görevi ise çalışanları yakından ve iyi bir şekilde denetlemek ve kurallara uymalarını sağlamaktır. Organizasyon yapısı bilen organizasyonda kapalı olduğundan dışarıdan gelen değişimlerden etkilenmemiş ve sadece kendi deneyimleri üzerinde durmuşlardır. Bu sebeple organizasyonlar öğrenme şansı sağlayamamıştır (Tolgay 2010, 33).

Tarihsel süreç içerisinde en eski model olan bilen organizasyonlar çevrelerinde olan değişime tepki şeklinde ortaya çıkmışlardır. Bu tür yapılarda ortaya çıkan değişiklikler öğrenme ile ortaya çıkan sonuçlar değildir. Bu sebeple organizasyonun rekabet gücü de sınırlamaktadır. Bilen organizasyonlarda bulunan sıkı denetim ve baskı sebebiyle riskten kaçma ve alışlagelen davranış sergilemek öğrenmeyi engelleyen unsurlardır (Pelit vd. 2010, 60-61).

2.4.2.2. Anlayan Organizasyon

Bilen organizasyonu izleyen anlayan organizasyondur. Anlayan organizasyon bilen organizasyon gibi en iyi anlayışına sahip olmayan ve bu bakış açısıyla olaylara bakmayan koşullara, kişisel değer ve yargılarına bağlı olarak iyi olabileceğini söyleyen bir organizasyondur (Koçel 2018, 436).

Bilen organizasyonlarda önemli olan değerlerin çalışanlar tarafından anlaşılması ve uygulamaya konmasıdır. Rekabetin artması ve teknolojiye yaşanan gelişmeler sonucunda organizasyonlar tek tip düşüncelerden sıyrılıp farklı yönlerde doğru hareket etmeye başlamışlardır. Bilen organizasyonda her işi en iyi yapabilmenin bir tek iyi yolu vardır ve o yolda yazılıdır. Çalışanlara düşen bu yazılı kuralları eksiksiz olarak yerine getirmektedir. Çalışanların yeni fikirler geliştirmesi mümkün değildir. Bu şekilde çalışan firmaların bir kısmı sistemli olarak çalışarak başarılı olmakta fakat büyük çoğunluğu ise batmaktadır. Anlayan örgütlerde ise kişiye daha çok önem verilmekte ve yazılı kurallardan çok kurum kültürü vardır ve bu yazılı olmayan kurum kültürü de yazılı olan kurallar gibi değişime direnmektedir (Öneren 2008, 166).

2.4.2.3. Düşünen Organizasyon

Bu iki tip organizasyonu izleyen organizasyonlar düşünen organizasyonlardır ve daha çok sorun çözme odaklıdır. Düşünen organizasyon temel olarak yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici araçlar olarak görür. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir aksamaya söz konusu ise, organizasyon bunu düzelterek, bir daha ortaya çıkmasını engelleyecek önlemleri alacak ve bunun için geçerli modelleri ve sistemleri geliştirecektir (Koçel 2018,436).

“Düşünen organizasyonlar, yöneticilerini işle ilgili sorunları hızlı çözmesi ve gerekli analizlerin yapılarak uygulamaya geçirilmesi konusunda eğitirler. Bu organizasyonlar mevcut sorunlar üzerine çözümler üretirken sorunun kaynağına inmeyi ihmal eder ve gelecekte karşılaşılabilecekleri sorunlar üzerine düşünmeyerek öğrenmeyi ve

yönetimin bakış açısını kısıtlarlar. Buna rağmen bir sorun olduğunda herkes bir araya gelerek sorunu birlikte çözerler. Sorunun nedenleri üzerinde düşünmezler” (Kaya 2015, 12).

Düşünen organizasyonun eksikliği, organizasyondaki sorunu tespit ederek hızlıca çözümü üzerinde aksiyon aldığından temel sorunu saptayamamasından kaynaklanır. Genellikle de yönetsel bakış açısını kısıtlamakta ve öğrenmeyi engellemektedir (Pelit vd. 2010,61).

2.4.2.4. Öğrenen Organizasyon

Son aşamada ortaya çıkan organizasyon öğrenen organizasyondur. Öğrenmeyi teşvik eden, çalışanını geliştirmek önceliği olan, açık iletişim ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde hızla değişen, globalleşen ve rekabetin arttığı bir ortamda en uygun yaklaşımın öğrenen organizasyon yaklaşımı olduğu belirtilmektedir ve bu organizasyonlar hem bilgiyi bulma, oluşturma, özümseme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgi ve ilhamı ürünlere, kararlara ve davranışlara yansıtmada yetenekli organizasyonlardır (Koçel 2018, 437).

Felsefe olarak öğrenen organizasyonlar örgüt içerisindeki kişilerin öğrenebileceklerinin en yüksek düzeyde öğrenmesini benimser. Öğrenen organizasyonlar için değişime ve gelişime açık olmak oldukça önemli olduğu için bu tür organizasyonların değişime ve gelişime ayak uydurması daha kolaydır. Bilen, anlayan ve düşünen organizasyonlar ile kıyaslandığında öğrenen organizasyonların değişime karşı benimsediği tutum daha farklıdır, çünkü öğrenmenin gerçekleşmesinde rol oynayan en önemli etken esas girdidir ve değişim sayesinde organizasyonlar öğrenmeyi farklı açılardan deneyimler (Tolgay 2010, 35).

Bir organizasyonun, öğrenen organizasyon formunda kurulması zorlu bir aşamanın sonunda mümkün olur. Senge’ye göre bir öğrenen organizasyon kurulabilmesi için mutlaka gereken beş temel disiplin vardır ve bu disiplinlerin başarıyla uygulanması gerekmektedir. Disiplin kelimesi ile Senge bir ceza ya da zorla kabul ettirilen bir düzenden çok uygulanacak, hâkim olunması gereken teori ve teknik bütünü anlatmaktadır. Disiplinler

belirli beceri ve yetenekleri geliştirmek için izlenecek gelişme yoludur. Bazılarının yeteneği varken bazıları yeteneğini pratikle geliştirmesi söz konusu olabilir (neren 2008, 169).

2.4.3. Öğrenen Organizasyonun Temel Disiplinleri:

Senge'in bahsettiği "beş disiplin" ile organizasyon yeni bilgi yaklaşımları sağlandığında bunlar organizasyonun rekabet gücünü artıracak şekilde sorun çözme ve yeni stratejiler geliştirecek ortamı sağlayacaktır (Koçel 2018, 435). Senge'nin bahsettiği beş disiplin şunlardır:

1. Kişisel Uzmanlık
2. Zihni Modeller
3. Paylaşılan Vizyon
4. Takım ğrenimi.
5. Sistem Düşüncesi

Bu disiplinlerin her biri öğrenen organizasyon olmak için çok önemlidir. Bu disiplinler ile organizasyonlar yeteneklerin nasıl kazanılacağını ve bu sayede çevrelerinde olan değişimlere nasıl ayak uydurabileceklerini öğrenirler (Seymen 2017,21).

2.4.3.1. Kişisel Uzmanlık

Kişisel uzmanlık bir konuda uzman olmaktan çok daha fazlasını ifade etmektedir. Bir organizasyondaki öğrenme kapasitesi organizasyonda çalışanlarının öğrenme kapasiteleri ile sınırlı olduğu için çalışanların bilgiyi öğrenme isteği ve bilgiyi öğrenme yetkinliği çok önemlidir. Kişisel uzmanlık disiplini kişisel gelişim ve öğrenmeye odaklanan öğrenen organizasyonun temel bir disiplinidir. Bireysel ğrenme organizasyonel öğrenmenin temelidir.

Kişisel uzmanlık, kişisel görüşün netleşmesi, sonuca odaklanma, yaratıcılığı sağlama ve seçim yapma uygulamaları içererek varolan gerçeği çarpıtmadan detayları ile görebilme becerisidir. Çalışanların enerjilerini bu yönde odaklanarak kullanmaladırlar.

Senge kişisel uzmanlık disiplininde iki kilit unsur üzerinde durmuştur. Kişisel uzmanlık hayatlarımıza entegre ettiğimiz bir unsur olduğunda iki temel hareketi temsil eder. Senge, ilkinin bizim için neyin önemli olduğunu sürekli olarak açıklığa kavuşturmaya çalışmak olduğunu ve yolumuza çıkan problemleri çözmek için çok fazla zaman harcadığımızı sadece kararsız ve hatta yanlış görüşe sahip olduğumuzu belirtmiştir. İkincisinin de sürekli olarak mevcut gerçekliği daha net görmeyi öğrenmek olduğunu söyleyerek amacı olmayan ilişkilere karışmış kişiler her şey iyiymiş gibi yapmaya devam ettiğini belirtmiştir (Hansen vd. 2020, 70).

2.4.3.2. Zihni Modeller

Zihni modeller bireyin zihninde yer etmiş varsayımlar, ön yargılar ve sembollerdir. Bunlar kişinin dünyaya bakışını ve eylemlerini etkilemektedir. Biriyle iletişime geçildiğinde ilk yapılan zihnimizde oluşturduğumuz bu kalıplardan birine oturmaktır. Bu kalıplara oturtamadığımızda ise karşımızdaki kişinin bizim için pek önemi yoktur. Zihni modellerle çalışma disiplininde önemli olan bu kalıplardan kurtularak farklı bakış açılarına sahip olmaktır.

Zihni modeller zihnimizde yer etmiş, kök salmış varsayımlar, genellemeler, resimler ve imgeler ile dünyaya bakışımızı ve hareketlerimizi etkiler. Genellikle zihni modellerimizi ve bu modeller sonucu olan davranışlarımızın farkına varmayız. Bir öğrenen organizasyon kurabilmek için bu zihni modellerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Kurumsal firmalarda uzun zaman yöneticilik yapmış ve sonrasında emekli olmuş Arie de Geus sürekli değişim içinde olan iş dünyasında en önemli kriterlerden sürekli adaptasyon ve büyümenin kurumsal öğrenmeye dayandığını belirtmiştir. Ayrıca kurumsal öğrenmenin yönetim takımlarının paylaştıkları firma, pazar ve rakipleri hakkındaki zihni modelleri değiştirdikleri süreç olduğunu söylemiş ve bu sebeple planlamayı öğrenme firma planlamasını da kurumsal öğrenme olarak düşünebileceğini belirtmiştir (Öneren 2008, 170).

Bir organizasyonda amaçlanan, çalışanların oluşabilecek farklı durumlara karşı davranabilemesi için mümkün olabilecek en iyi zihni modelleri geliştirebilmesidir. Bu en

iyi zihni modelleri oluşturabilmesi için açıklık ve liyakat gibi değerlerin geliştirilmesi gerekir. Bu sayede çalışanlar olaylara farklı bakış açıları getirerek, verimli bir şekilde karar alma yeteneklerinin dönüşüme uğramasını sağlarlar (Çoban 2006,70).

2.4.3.3. Paylaşılan Vizyon

Organizasyonda paylaşılan vizyon ekip ruhunu sağlar ve bireylere bir amaç duygusu vererek motivasyonlarını sağlar. Çünkü kendisinden daha büyük bir şeyin parçası olmak kişiyi motive eder (Hansen 2020, 71).

“Paylaşılan vizyonu inşa etmeye önem veren işletmeler, üyelerini sürekli olarak kişisel vizyonlarını geliştirme konusunda yüreklendirirler. Çünkü bireylerin kendilerine ait vizyonları yoksa yapabilecekleri en iyi şey bir başkasına ait olanı sahiplenmektir. Sağlam ve paylaşılmayan bir vizyon yoksa, dönüşüm çabaları, işletmeleri yanlış yöne sevk edebilir. Bu sebeple, öğrenen organizasyonların uygulama safhasında her işletme ortak bir vizyon oluşturmali ve bunun tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini sağlamalıdır. Daha sonra ortak vizyon örgüt stratejileri ile bütünleştirilmeli ve organizasyonel öğrenme gerçekleştirilmelidir” (Seymen 2017,21).

Eğer bir organizasyonda vizyon varsa çalışanlar kendilerine söylendiği için değil, kendileri istediği için öğrenirler ve kendilerini geliştirirler. Paylaşılan vizyon çalışanların gerçekten bağlı olduğu vizyonlardır ve kendi kişisel vizyonlarını yansıtmaktadır.

2.4.3.4. Takım Öğrenimi

Organizasyon gerçekten öğrenen bir organizasyon olmayı hedefliyorsa bireylerin beraber takım olarak öğrenmesi gerektiğine odaklanır. Zihinsel model disiplindeki gibi diyalog kilit bir rol oynar. Ancak tartışma desteklenir. Senge takım öğrenme disiplinin iki farklı yolda ilerleyen diyalog ve tartışma uygulamalarına hâkim olmayı içerdiğini ve bu diyalogda karmaşık meselelerin özgürce ve yaratıcı şekilde araştırılmasını, kendi görüşmelerini askıya alarak birbirlerini dinlemeleri gerektiği belirtmiştir. Buna karşılık tartışmada farklı görüşler sunulmakta ve savunulmaktadır. Diyalog ve tartışmanın birbirinin

potansiyel tamamlayıcısı olduğu belirterek çoğu takımın ikisi arasında ayırma yapma ve bunlar arasında bilinçli hareket etme yeteneğinden yoksun olduğunu belirtmiştir (Hansen vd. 2020, 71).

Takım halinde öğrenebilmek için ilk adım diyalog ile başlar. Bir takımın bireylerinin varsayımları gözetmeden bir takım olarak gerçek bir birlikte düşünce eylemine girebilmesinin disiplini. Takımların ve takım olarak çalışmanın olduğu organizasyonlarda takım halinde öğrenme öğrenen organizasyon olmanın önemli bir adımıdır (Tan 2014,210).

Takım halinde çalışma organizasyonların karşılaştığı problemlerin çözümünde etkili bir yol olarak görülmüş ve tüm organizasyonlarda yaygınlaşması sağlanmıştır. Bu disiplinlerin yaygınlaşması ve uygulanarak bir disiplin haline gelmesi uzun zaman alabilir. Fakat bu deneyimler organizasyonların öğrenen organizasyona dönüşmesini sağlayacaktır.

2.4.3.5. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi diğer disiplinleri birleştiren bir rol oynar ve bu beş disiplinin birarada gelişmesi çok önemlidir. Çünkü bu beş disiplinin bütünleştirmek ayrı ayrı uygulamaktan çok daha zordur. Bu sebeple beşinci disiplin sistem düşüncesidir. Sistem düşüncesi sadece parçaları bir araya getirerek bütünü oluşturmak değil dünyayı bir bütün olarak düşünmekle başlar (Kofman ve Senge, 1993, 13).

“Öğrenen örgütlerle ilgili disiplinleri bir araya getiren sistem düşüncesidir. Sistem düşüncesi, diğer disiplinleri güçlendirerek bize bütünün parçalarının, toplamından daha fazla olduğunu hatırlatır. Sistem yaklaşımı örgütün içindeki faktörler arasında karşılıklı dayanışma ve bağlantılılığı tanımlar. Bu karşılıklı dayanışma, değişmeyen geri bildirimi ve sonuç çıktılarını içerir. Bir örgütün bağlantılı sistemlerden oluşan bir sistem olduğunu anlamak en etkin başarıya ulaşmak için hangi faktörleri ele almak gerektiğini saptamak açısından son derece önemlidir” (Şimşek vd. 2018, 289).

Peter Senge sistem düşüncesini bütünü görmeyi sağlayan bir disiplin olarak açıklar. Nesneler yerine ilişkileri statik anlık görüntüler yerine değişim yapısını görmek için

bir çerçeve olarak tanımlar. Sistem düşüncesi geniş bir bakış açısı ile tüm yönleri hesaba katan, problemin farklı parçaları arasındaki ilişkilere odaklanmış bir yaklaşımdır (Şenaras ve Sezen 2017,44).

2.4.4. Öğrenen Organizasyonu Etkileyen Temel Unsurlar

Öğrenen örgüt kendini yenilemeyi bilir öğrenerek değişir ve değişmek için öğrenir. Tüm firmalar piyasa rakiplerinde daha iyi olup değer yaratmaya çalışırlar fakat pek azı bu konuda başarılı olabilir. Bu deneyimi başaran firmalar öğrenen organizasyonlardır. Ürünlerini, hizmetlerini sürekli geliştirir ve yeniler, çalışanların hem bireysel hem de takım halinde öğrenmelerine imkân sağlar ve sürekli kendini amaçlarını gerçekleştirmek için geliştirir. Organizasyondaki herkes sorun çözümüne katılır ve bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için fırsat bulur (Budak 2000,2). Öğrenen organizasyonun oluşması için birtakım yeteneklere organizasyonun sahip olması gerekir ve bu yetenekleri de geliştirmesi gerekir. Bunlar sistematik problem çözme, kıyaslama, deney yapma ve yeni yaklaşımlar deneme, geçmişte edinilen tecrübelerden öğrenme, başkalarına ait tecrübelerden öğrenme ve bilgiyi etkin bir şekilde tüm organizasyonla paylaşmadır. Fakat her organizasyon öğrenmeyi doğru bir şekilde gerçekleştiremeyebilir. Yanlış öğrenebilir ya da geç öğrenebilir. Çeşitli iç ve dış faktörler organizasyonun öğrenen organizasyon yapısına geçişini engelleyebilir ya da tam tersi kolaylaştırabilir.

Öğrenen bir organizasyon olabilmek için programlı olarak takip edilecek kesin aşamalar yoktur. Öğrenen organizasyon, bir organizasyonda çalışanların rolleri ile temel prensip ve durumun ne olduğu ile ilgilidir. Bu da örgüt kültürünün bir parçasıdır. Öğrenen organizasyon olmak için birçok alanda değişim ve yenilik gerekmektedir (Tuna ve Çakırer 2008, 259). Öğrenen organizasyonu etkileyen faktörleri örgüt kültürü, organizasyonun stratejisi, çevresel faktörler, organizasyonun yapısı olarak sıralayabiliriz. Sürekli eğitim, yeni deneyimlerde bulunmak, açık iletişim, çevreye duyarlılık, sistem yaklaşımı öğrenen organizasyon olmayı kolaylaştırıcı alt faktörler; öğrenmek istememe durumu, öğrenmeye izin vermeme, eğitimi bir maliyet olarak görmek, nasıl öğreneceğini bilmeme, hatalardan ders almamak, risk almamak, yüksek çalışan devir oranı, ödül sisteminin hiç olmaması ya

da kötü olması, enformasyon sistemlerine güvensizlik gibi sebepler ise örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran faktörlerdendir (Çetin 2018, 21).

Öğrenen organizasyonlarda bütün çalışanlar vizyonun oluşturulmasına katılır ve kendi vizyonlarını organizasyonun vizyonuna adapte ederler. Organizasyon ve çalışanların hedefleri uyum gösterdiği için çalışanlar organizasyonun hedeflerini kendi hedefleri kadar önemli görürler ve bu hedefleri gerçekleştirmek için çalışırlar. Hata yapılması öğrenmenin en iyi yollarından biri olarak görülür ve organizasyonun stratejisi belirlenirken çalışanlara organizasyonu zarara uğratmayacak küçük riskler verilir. Bilgilendirme akışı organizasyon içinde mükemmel, yapıları esnektir ve bürokratik değildir. Bilgi hızlı ve etkin bir şekilde kullanılır. Kıyaslama yaparak işi en iyi yapanların tecrübelerinden öğrenmeye önem verilir. En önemlisi ise organizasyonda öğrenme olanakları ve öğrenmeye uygun bir iklim sağlanmasıdır (Öneren 2008, 172).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ VE FİRMA PERFORMANSI

İş ve firma performansını açıklayabilmek için öncelikle performans kavramından bahsetmek yerinde olacaktır. Performans kullanıldığı eylem ve sürece göre anlam kazanan bir kelimedir. Performans kavramının tanımı faktörlere göre farklılık gösterdiğinden kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Her tanım bir önceki tanımın eksiğini ve kusurunu giderirken, yeni bir eksiklik olarak ortaya çıkacaktır (Öztaş ve Gürcüoğlu 2018, 538).

Performans kelimesinin sözlük anlamı yapma, bir işi yerine getirme, uygulama veya verilen bir işi başarabilme gücüne sahip olmaktır. İşletme terimi olarak performans ise, bir işi yapma şekli veya kalitesi şeklinde ifade edilmektedir. Hedefli ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen kavramdır. Firmanın performans ölçülmesi ise firmanın verimliliği ve etkinliğini değerlendirmek ile örgütsel karlılık gibi amaç ve hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini anlamak adına yapılır (Bayyurt 2007, 578).

“Sanayi devriminin başlangıcından yakın tarihlere kadar performans boyutları denilince akla gelen kavramlar yalnızca kar ve maliyetti. Daha sonra ise performans boyutları kar-maliyet-verimlilik üçgeninde ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde, ünlü yönetim bilimci Drucker da performansın aslında iki önemli boyuttan oluştuğunu ileri sürmüş ve bunların da etkinlik ve verimlilik olduğunu belirtmiştir. Daha sonraki dönemlerde bu boyutlara girdilerden yararlanma, kalite, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi yeni boyutlar eklenmiş ve performans kavramı çok daha geniş bir biçimde ele alınmaya başlamıştır. Günümüzde ise bu sınıflandırmaya çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği ve kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlar katılmıştır” (Karaman 2009, 414).

3.1. İş Performansı Kavramı

İş performansı kavramı ile ilgili literatürde farklı birçok tanıma ulaşılabilmektedir. İş performansını "İşçi Performansı (Employee Performance)", " İş Performansı (Work Performance)" ve " Bireysel İş Performansı (Individual Work Performance)" gibi farklı terimler kullanarak isimlendirmişlerdir. İş performansı kavramını daha iyi açıklayabilmek için iş performansına yönelik ilk yapılan tanımdan günümüze kadar oluşturulan tanımların bazıları Tablo 4’de yer almaktadır. Tanımlara bakıldığında öne çıkan ve iş performansı anlamında kullanılan kavramlar çalışanın firma hedefleri için yaptığı katkı, belli davranış şekilleri, işin kalitesi ve bireysel çaba, yetenek ve beceri gibi kavramlar olduğu görülmektedir (Antep 2018, 135).

Tablo 4. İş Performansı Tanımları

Yazar	Yıl	İş Performansı Tanımları
Porter ve Lawler	1974	Verili bir durumdaki bireysel yetenek, beceri ve çabanın fonksiyonudur.
Bernardin ve Beatty	1984	Belirli bir işin fonksiyonu tarafından üretime kazandırılan veya belli bir zamandaki aktivite sırasında üretilen çıktının kayıdır.
Hunter	1986	İşgörenin çalışmasının tek sonucudur
Campbell	1990	Örgütün hedeflerine yönelik davranış veya eylemlerdir
Borman ve Motowidlo	1993	İş performansının üç önemli özelliği vardır: İş performansı, sonuçlardan ziyade davranış açısından tanımlanmalıdır. İş performansı, yalnızca işe ilişkin kuruluşun hedeflerine yönelik davranışları içerir. İş performansı çok boyutlu bir kavramdır.
Ferris vd.,	1998	Çalışanların iş performansı, yetenek, çaba ve fırsattan oluşan belirli bir kombinasyonun sonucudur.
Bernardin ve Russell	1998	Belli zaman dilimi sırasında bir aktivite veya belli bir iş fonksiyonu tarafından üretilen sonuç kayıtlarıdır.
Viswesvaran ve Ones	2000	Çalışanların örgütsel hedeflerle bağlantılı olan iştirak ettiği, ölçeklenebilir eylemler, davranışlarıdır. Bu tür davranışların sonuca örgütsel hedefe katkıda bulunmakla performansı geliştirir.
Mathis ve Jackson	2002	Çalışanların organizasyona yaptığı katkidir.
Griffin	2007	Çalışanların davranışlarının toplamıdır
Pushpakumari	2008	Çalışanın işini genişletme çabasına performans denir
Stewardt ve Brown	2009	Bireylerin kendilerini istihdam eden kuruluşa yaptıkları katkidir
Opatha	2015	Bir çalışanın görev ve sorumlulukların ne ölçüde yerine getirdiğine dair derecelendirmedir. iki özelliğe bakılır: İşin miktarı ve iş kalitesi

Kaynak: Antep Z. 2018.Yalın Yönetim Araçlarını Uygulayan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü. Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi.s.136.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde çalışanların iş performansı çok önemli bir konudur. İnsan kaynakları yönetiminin en zorlandığı konulardan biri çalışanların iyi performans sergilemesini sağlamak ve geliştirmek ile iyi performans gösterenleri elinde tutabilmektir (Lin vd. 2011,165). Bu sebeple firmaların çalışanların iyi performans sağlayabileceği ortamı sağlamak, çalışanların bilgi ve beceri ve yetkinliklerini gösterebilecekleri şekilde çalışmalarını desteklemek ve performansları sonucu ne şekilde sonuçlar doğuracağını çalışanlarına duyurması gerekmektedir. Çalışanların iş performansları bir bütün olarak düşünüldüğünde firma performansını etkilemekte ve şirket hedeflerinin gerçekleşmesi için çalışanların yüksek iş performansı göstermeleri gerekmektedir.

3.2. İş Performansı Boyutları

Çeşitli araştırmacılar iş performansının boyutlarını araştırmış sonuç olarak özellikle iki temel davranış üzerinde odaklanmışlardır. İş performansı ile ilgili en temel yaklaşımı 1993 yılında Borman ve Motowidlo “görev performansı” ve “bağlamsal performans” olarak öne sürmüştür. Her iki boyutta organizasyonunun verimi ve hedeflerini yerine getirebilmesi için önemli katkılar sağlamaktadır (Borman ve Motowidlo 1997, 108). Aşağıda ilgili boyutlara ait açıklamalar yer almaktadır.

3.2.1. Görev Performansı

Araştırmacılar görev performansına bağlamsal performanstan daha fazla ilgi göstermişlerdir. Görev performansının özü işe özgü görevlerde yeterlilik ve işe özgü yetenekli performansın elde tutulmasına odaklanmıştır. (Van Scotter ve Motowidlo 1996, 525) Çalışanlar, teknik beceri ve bilgilerini kullanarak mal ve hizmet üretirler. Bu ürünler üzerinden işletmenin teknik sürecine katkıda bulunduklarında ve üzerlerine düşen görevleri gerçekleştirdiklerinde, görev performansı sergilemiş olurlar. Çalışanlar direkt ya da dolaylı olarak organizasyona katkı sağlayan etkinleri görev performansı ile gerçekleştirirler (Borman ve Motowidlo 1997,99).

“Görev performansının iki temel özelliği bulunmaktadır. Birincisi, işin teknik temeline katkı sağlayan aktiviteleri gerektirmektedir. İkincisi ise işin resmi bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca teknik temele katkı, bu performans boyutunun diğerlerinden ayırt edilmesini sağlamaktadır. Ancak işin resmi bir parçası olma özelliği görevi farklı görevlerle karşılaştırmada zor olmaktadır” (Aslan ve Doğan 2020, 297). Görev performansı organizasyonun amaçlarını destekleyen ve iş gerekliliği içeren davranışlar içermektedir.

3.2.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans oldukça geniş bir kavram olup çalışırken iyi ilişkiler kurmak, başkalarıyla işbirliği yapmak, ek performans göstermek için gönüllü olmak gibi hem kişilerarası öğeleri hem de motivasyonel öğeleri içermektedir (Van Scotter ve Motowidlo 1996,526). Borman ve Motowidlo bağlamsal performansı örgütsel vatandaşlık kavramına benzetmiş ve bağlamsal performansı aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Borman ve Motowidlo 1997,102).

- İş tanımında yer alan faaliyetler için coşku ve fazladan çaba sarf etmek,
- İş tanımında yer almayan faaliyetler üzerinde çalışmak için gönüllü olmak,
- İş arkadaşlarına yardımcı olmak ve işbirliği içinde olmak,
- İşletmenin norm ve kurallarını takip etmek,
- İşletme amaçlarını onaylamak, desteklemek, savunmak.

Van Scotter ve Motowidlo bağlamsal performansı iki alt boyuta ayırmıştır. Bunlardan ilki kişilerarası ilişkileri kolaylaştırma ve ikincisi ise işe bağlılıktır. İlk boyut olan kişilerarası ilişkileri kolaylaştırma, işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için gerçekleştirilen kişilerarası ilişkilerle ilgilidir. Bu boyut çalışma arkadaşlarının performansını destekleyen davranışlar gösterme, işbirliğini destekleme, ilişkilerin inşa edilmesi veya bozulmuş olan ilişkilerin onarılması gibi aşamaları kapsar. İkinci boyut olan işe bağlılık, inisiyatif almak, disiplinli davranışlar göstermek, gereğinden fazla çalışmak ve iş yeri kurallarına uymak gibi davranışlarla ilgilidir (Van Scotter and Motowidlo 1996, 526).

3.3. Firma Performansı Kavramı

Firmaların performans ölçümü ile ilgili iki ana aşaması vardır. Bunlardan ilki 1880'lerin sonunda başladı ve 1980'lere kadar devam etti. Bu ilk aşamada özellikle kar, verimlilik, yatırımların geri dönüşümü üzerinde duruldu. İkinci aşama tüm dünyada yaşanan pazardaki değişiklikler sonucu 1980'lerin sonlarında başladı. Denizaşırı rakiplerine göre daha kaliteli, çeşitlilik gösteren ve daha düşük maliyetli ürünler sunmayı başarabilen firmalar pazar payı kaybetmeye başladı. Rekabet avantajı sağlamak için düşük maliyet, kalite, kısa teslim süresi, güvenilir teslimat, esneklik gibi kriterlerin yanına yeni teknolojiler ve üretim yönetimi felsefelerini örneğin esnek üretim sistemleri, tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi gibi uygulamalar dâhil edildi. Bu değişikliklerin uygulanabilmesi için geleneksel performans sisteminin birçok kısıtlaması vardı ve başarı içinde bu gelişmelerin adapte edilmesi ve geliştirilmesi gerekti (Ghalayini ve Noble 1996, 63).

Firmanın başarısı ve performansı birçok şekilde değerlendirilebilir. Thompson ve Strickland firmaların tipik başarısını çeşitli hedeflerle kategorize etmişlerdir. Pazarlar, ürünler, ekonomik sonuçlar ve çalışanlar şeklinde dört ana başlığa ayırmışlar. Bu kategorizasyon firmalar için önemli olup potansiyel çıkabilecek sorunları önler (Ahmed vd. 1996, 43).

1. Pazar: Pazar payı, satış hacmi.
2. Ürün: Ürün kalitesi, yeni ve geliştirilmiş ürün tanıtımı, verimlilik, gelişme yeteneği.
3. Ekonomik: Yıllık Kazanç, karlılık, yatırım getirisi,
4. Çalışanlar: Çalışan yeteneklerinde gelişme, çalışan esnekliği.

Başka bir çalışmada ise firma performansının belirleyici özelliklerini ikiye ayırmıştır. İlki geleneksel ekonomik boyutlar olarak firma başarısının belirlenmesinde dış piyasa faktörlerinin üzerinde durulmuştur. İkincisi ise davranışsal ve sosyolojik paradigmalara dayanarak firmanın çevresel faktörlere ne şekilde adapte olduğuyla başarı sağlanır.

Başka bir çalışmada ise performans göstergelerinin karlılık, büyüklük, yenilik, kalite, pazar odaklılık, rekabet, borçlanma, büyüme, stoklar, verimlilik, borsa performansı ve piyasa değeri gibi kriterlerden bahsedilerek sadece karlılığın tek kriter olarak performansın değerlendirilmesinin yetersiz olacağından bahsedilmiştir. Örneğin bu göstergelerden biri olan büyüme sağlanması için firmanın sürekli artan katma değer sağlayabilmesi, yeni teknolojilerin üretimine ve kullanılmasına bağlıdır. Yetenekli insan gücü, deneyim, firmanın alt yapısı, rekabet avantajı ve yönetsel duruşu büyüme de önemli değer sağlayacak kriterlerdir. Ayrıca verimlilik artışını sağlayan yeni teknolojilerin kullanılması ve AR-GE çalışmalarına yapılan yatırımlar büyümeyi belirleyen öncelikli etkenlerdendir (Bayyurt 2007,588).

Porter firma başarısı sağlamak için firmanın rekabetçi bir konum alması ve sürdürülebilir bir finansal performans göstermesi gerektiğini belirtmiştir (Porter 1991, 96). Firma performansı ölçümü firmalar için büyük önem taşır. Hedeflerinin ne aşamada gerçekleştirdiği ve başarısını ifade eder. Firmaların öncelikli amacı kar sağlamak ve varlığını sürdürebilmek olduğu için hedeflerini gerçekleştirmesi ve devamlılığını sağlaması gerekmektedir.

Firmanın performans değerlendirmesi temel olarak kurumsal kuruluşların karar verme etkinliğinin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme stratejik planlamanın başarısı ya da başarısızlığı demektir. Kurumsal başarı kavramı stratejik hedeflerin, pazarların ve bir bütün olarak iç ve dış koşulların yansıması olarak firmanın performansından kaynaklanır (Brown ve Laverick 1994,89).

3.4. Firma Performansı Boyutları

Firmalar performansının literatürde boyutları incelendiğinde finansal, pazarlama, rekabet, piyasa ve üretim performansı gibi boyutlar ağırlıklı olarak finansal olan (nicel) ve finansal olmayan (nitel) performans şeklinde sınıflandırılarak ayrımı kabul görmüştür.

3.4.1. Finansal Performans

Yapılmış işlerin ve bu işlerle ilgili var olan durumun ekonomik sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek için finansal ölçüler yararlıdır ve uyumlu sonucu finansal boyutu olduğu şekilde korur. Finansal hedefler genellikle firmanın ana hedefi karlılık ile ilgili olan gelir, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen hedeflerdir. Finansal performans ölçüleri bir firmanın stratejisini ve buna uygun davranıp ilerleme sağlayıp sağlamadığını ortaya koyar. Finansal hedefler ise, satışlarda artış sağlamak, nakit akışı sağlamak, gelir-gider dengesi sağlamak gibi hedefler olabilir (Uygur 2009, 150). Finansal performans boyutu çok uzun zamandır kullanılan en yaygın performans boyutu olup verilere dayalı muhasebe kayıtlarını ve mali raporları içeren bilgi kaynağıdır.

3.4.2. Finansal Olmayan Performans

Performans çok geniş bir alana yayılmakla beraber farklı özelliklere de sahiptir. Doğru bir performans ölçümü yapabilmek için sadece finansal verilerin yeterli olmadığı görülmüş ve finansal olmayan verilerin de ölçüme dâhil edilmesi gerekli görülmüştür. Finansal olmayan performansın boyutları incelendiğinde ön plana verimlilik, kalite, etkinlik ve yenilik çıkmaktadır. (Liman 2019, 9) Başka bir araştırmaya göre de bu boyutlara ek olarak müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, marka değeri, yetenekli çalışanları elde tutma, süreç yenilikleri, bilgi edinimi ve kullanımı ve değişim yönetimi gibi ölçütler eklenmiştir. Ayrıca firma performansı değerlendirirken hem finansal hem finansal olmayan ölçütleri beraber kullanan firmaların daha yüksek performansa sahip oldukları görülmüştür (Altuntaş ve Dönmez 2010, 57).

3.5. Firmalarda Performans Yönetimi

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde firmalar rakiplerini geride bırakmak ve başarılı olabilmek için mutlaka yeniliklere adapte olmalı, uyum göstermeli ve rekabetin gerekliliklerine yerine getirmelidir. Firmalar başarının tanımını yapabilmek için kendi yönetim sistemleri içerisinde performans değerlendirme anlayışını dahil etmişlerdir. Firmaların çoğu performansı değerlendirmek ve çalışanlarını motive etme isteğiyle halen klasik ölçüler

kullanmaktadır. Klasik ölçülerin bir çoğu performans değerlendirme geçerliliğini korurken eksik yönleri de bulunmaktadır (Kaygusuz 2005,83).

Performans ölçümü firmalarda 1970 ve 1980’li yıllarda özellikle finansal ölçütlere dayanırken Avrupa ve Japonya’nın özellikle Amerika ile rekabete başlaması ve üstünlük sağlaması ile sadece finansal verilere dayanan sistemin yetersizliği ve eksikliği görüldü. 1990’larda ortaya çıkan performans karnesi ile finansal olmayan performans ölçütlerinin sayısallaştırılması sağlanarak sisteme adapte edilerek anlamlı hale getirildi. 2000’li yıllarda da özellikle teknolojik gelişmelerinden de yararlanılarak performans sistemlerinde gelişmeler yaşanmıştır. Tablo 5’te tarihsel olarak performans ölçümün gelişimi bulunmaktadır (Coşkun 2007, 5).

Tablo 5. Performans Ölçümünün Gelişimi

Yıllar	Odak Nokta	Önemli Gelişmeler
1960'lı yıllar	Finansal	Muhasebe Kazançları Hisse Başına Kazanç Yatırım Getirisi Net Bugünkü Değer
1970'li yıllar	Finansal	Muhasebe Kazançları Artık Değer Yatırım Getirisi
1980'li yıllar	Finansal/Yönetmel	Birim Maliyetler Katma Bütçeler Faaliyet Karları Nakit Akışları
1990-1999	Finansal/Finansal Olmayan	Performans Karnesi Ekonomik Katma Değer (EKD) Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM)
1999-2000	İnternet Esaslı Performans Ölçütleri	İnternet Sayfasına Giriş Sayısı Sayısı Görülen Sayfa Sayısı İlk Defa Siteye Giren Ziyaretçi Sayısı

Kaynak: Coşkun. A.2007. Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi.2. Basım. İstanbul. Literatür Yayınları. s.6.

Performans yönetimi ilk defa Peter Drucker tarafından 1950’li yıllarda amaçlara göre yönetim isteğiyle ileri sürülmüştür. Amaçlara göre yönetim kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve firmanın bu hedeflerin doğrultusunda ortaya çıkan stratejilerin yönetimde kullanarak hedeflerine ulaşmaya çalışmasıdır. Firmalar karar alıp belirledikleri hedeflere ulaşmak için tüm faaliyetlerini gerçekleştirirler. Bu sürecin iyi işlemesi için tüm karar alan kişilere güncel ve güvenilir bilginin zamanında verilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler objektif davranmalı doğru amaçları ve alt amaçları belirlemelidir (Coşkun 2007, 6). Performans ölçümü ilk ortaya sürüldüğü günden günümüze gelene kadar firmalar farklı ölçütler kullanmıştır ya da bu farklı ölçütleri bir arada kullanmıştır. Performans ölçümü geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçümü olarak ayrılmış ve ilk başta kullanılan ölçütler pazardaki değişikliklerden, teknolojiden, rekabet koşullarında da etkilenecek yenilenmesi ve esneklik göstermesi gerekmiştir.

Tablo 6. Geleneksel Performans Ölçümü ile Geleneksel Olmayan Performans Ölçümünün Karşılaştırılması

Geleneksel Firma Performans Ölçümü	Geleneksel Olmayan Firma Performans Ölçümü
Finansal ölçütler kullanılır	Finansal olmayan ölçütler kullanılır
Geçmiş tarihli geleneksel muhasebe sistemine dayanır	Firma stratejisine dayanır
Orta ve üst kademe yöneticiler için tasarlanmıştır.	Tüm çalışanlar için tasarlanmıştır
Gecikmeli ölçütler vardır(haftalık veya aylık)	Anlık ölçütler söz konusudur (saatlik veya günlük)
Zor, kafa karıştırıcı ya da yanlış yönlendirebilir	Basit, doğru ve kullanımı kolay
Atölye düzeyi ihmal edilmiştir	Genellikle atölye düzeyinde görülür
Sabit bir düzeme sahiptir	Sabit bir düzene sahip değildir,ihtiyaca göre değişir
Farklı yerlerde değişmez	Farklı yerlerde değişim gösterir
Zamanla değişikliğe uğramaz	İhtiyaca göre zamanla değişikliğe uğrar
Performansı değerlendirmek için kullanılır	Performansı geliştirmek için kullanılır.
Sürekli gelişim engeller	Sürekli gelişime katkı sağlar

Kaynak: Ghalayini A.M. Noble J.S.1996. The changing basis of performance measurement. International Journal of Operations & Production Management. 16(8).s.68.

Tablo 6’da bulunan özelliklere göre geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçümünün farkları görülmektedir. Geleneksel performans ölçümü tamamen yönetim muhasebe sistemlerine dayanmaktadır. Çoğu ölçüt finansal verilere odaklanmıştır. Çeşitli sınırları olduğu için geleneksel performans sistemi günümüz rekabetçi ortamında daha az uygunluk göstermektedir (Ghalayini ve Noble 1996, 64). Geleneksel olmayan performans ölçümünde üretim stratejisi ile ilgili ölçütler, öncelikli olarak finansal olmayan yani operasyonel ölçütlerdir ki bunlar yöneticilerin günlük karar alırken gereken bilgiye yarar sağlamaktadır. Ayrıca atölye operatörlerinin bile kolaylıkla anlayıp kullanacağı basitlikte ölçütlerdir ve bu ölçütler sadece izlenmemeli ve gelişimi de teşvik etmeli ve dinamik pazarın gerektirdiği şekilde de değişiklik göstermelidir (Ghalayini ve Noble 1996, 67).

Firmaların performansını ölçmesi ve başarılı olabilmesi amacıyla kullanması gereken kriterler Tablo 6.’ten yola çıkarak şu şekilde olmalıdır.

- Firma stratejisi ve hedefleriyle uyumlu olması
- Ölçülebilir olması
- Ulaşılabilir olması ve herkese uygun olarak tasarlanmış olması
- Firmanın bulunduğu sektöre ya da tamamen firmaya özel tasarlanmış olması
- Hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesi için belirli zaman dilimleri belirmesi ve bu zamanların uzun olmaması
- İhtiyaca ve lokasyona göre değişiklik gösterebilmesi gerekmektedir.

“Ölçemediğinizi yönetemezsiniz ve iyileştiremezsiniz” sözünün performans sisteminde ne kadar doğru olduğunu göstermekle beraber, başka bir araştırmada da performans sisteminin SMART özelliklere sahip olması gerektiğinden bahsedilmiştir (Işığışok 2008,3).

S- Specific :Hedefler belirli olmalı ve yapılan işle ilgili olmalıdır. Çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilmelidir.

M- Measurable : Standartlar ve hedefler objektif ve ölçülebilir olmalıdır.

A- Achievable : Standartlar ve hedefler ulaşılabilir ama zorlayıcı olmalıdır.Çok kolay gerçekleşebilecek ya da hiç gerçekleşmeyecek hedefler verilmemelidir.

R- -Reasonable : Hedefler gerçekleşebilir olmalıdır.

T- Time-Bound : Hedeflerin gerçekleştirilmesi için zaman sınırı olmalıdır.

Etkin ve başarılı olabilecek bir performans sisteminin oluşturup firmaya adapte edilmesi için mutlaka firmanın stratejisi, pazar koşulları, firmanın değer zinciri, müşteri beklentileri ve geleceğe yönelik beklentiler göz önünde bulundurulmalı ve finansal boyut ile birleştirerek bu doğrultuda hareket edilmelidir (Kaygusuz 2005,84). Performans ölçümünü hem organizasyon, hem çalışanlar hem de yöneticileri ilgilendirir ve yarar sağlar. Birçok alanda da kullanılma şansı vardır. Performans sisteminin çalışanlara, yöneticilere ve organizasyonlara sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir.

Çalışanlara sağladığı yararlar;

- Çalışanların ve organizasyonun amaçlarının birbiriyle uyumlu hale getirir ve bu sayede çalışanlar açık olarak kendilerinden beklentiye anlayabilir. Yanlış ya da eksik anlaşılmalardan doğacak sorunlar ortadan kalkmış olur.
- Çalışanlar gösterdikleri performansın hangi ölçütlerle değerlendirileceğini bilir ve gösterilen performansa göre ödül sistemi ve ücret politikalarını anlamış olur.
- Çalışanlar performansları için aldıkları geri bildirim sayesinde yetkinliklerini görme, eksikliklerini giderme ve kendini geliştirme fırsatı yakalayacaklardır.
- Çalışma koşulları belirlenmiş bir ortamda çalışmak çalışanların iş tatminini ve işle ilgili kaygılarının azalmasını sağlar.

- Çalışanlar sistem sayesinde hem yöneticileri ile daha yakın olacaklar hem de sadece performans sistemi yönetimi değil diğer insan kaynakları yönetimi süreçlerinde de iç içe olacaklardır (Yeşilmen 2019, 8).

Yöneticilere sağladığı yararlar;

- Astları ile yakın ve güvene dayalı saygılı ilişkiler kurar. Astlarından beklentisini açık olarak ifade eder. İletişimlerini güçlendirir.
- Astları yeteneklerine göre yönlendirir ve daha iyi performans göstermeleri için destek olur. İhtiyaçlar doğrultusunda eğitimleri planlar, geri bildirimler verir ve gelişimi için rehberlik eder.

Organizasyona sağladığı yararlar:

- Belirlenen hedeflerin ve stratejinin tüm çalışanlara ulaşması ve entegre edilmesinin sağlanması
- Bireysel hedefler ve takım hedeflerinin ayrı katkılarının görölmesini sağlar. Takım çalışmasını güçlendirirken, rekabet ortamı yaratması da performansı artırır.
- İnsan kaynakları sistemi için veri sağlanır. Bu şekilde eğitim, ücretlendirme, kariyer planlaması, terfi gibi kararlar alınmasında adil bir süreç yaşanır.
- Çalışanların sorumluluk almaları desteklenir ve kendi yetkinliklerini göstermeleri için ortam hazırlanır (Altındağ 2011, 73).

Performans sisteminin yararlarının yanında oluşabilme ihtimali olan sakıncaları da vardır. Sistemin adil bir şekilde çalışması için yöneticilerin süreci adil ve eksiksiz bir şekilde yürütmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanların motivasyonlarını düşürür. Süreç çok fazla faktör tarafından etkilendiği için yöneticiler sorun çıkaracak faktörleri tanımalı ve soruna sebep olmasını önlemelidir. Aşırı hoşgörü ya da aşırı disiplinli davranış söz konusu olduğunda ilişkilere zarar verir ve çalışanların iş yapma kalitesini etkilemesi söz konusu olur. Değerlendirmeyi yapan kişinin değerlendirme yapılan kişiyle yakınlığına

göre taraflı davranıp iyi ya da kötü skorlama yapması durumunda gerçek sonuçları yansıtmaz (Helvacı 2002,160). Sistemi oluşturmak hem maliyet yaratmakta hem de zaman almaktadır.

Performans ölçülürken değerlendiren kişilerin objektif olarak değerlendirme yaptığı farz edilir. Fakat değerlendirmede yapılan hatalar sonuçlar üzerinde etkilidir. Bu hatalar aşağıdaki gibidir (Işığışok 2008,7).

- Hale (halo) etkisi,
- Belirli derecelere/puanlara yönelme,
- Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme,
- Kontrast hataları,
- Önceki değerlendirmeleri tekrarlamak
- Kişisel önyargılar şeklindeki hatalardır

Halo Etkisi (baskın özellik) yöneticilerin çalışanları tek bir özelliği, davranışı ya da hareketini baz alarak değerlendirmesidir. Belirli derece ya da puanlara yönelme ise yöneticilerin sadece yüksek ya da sadece düşük ya da sadece ortalama puanlama yaptığı durumlardır. Organizasyonlarda sonuçlar topluca değerlendirildiğinden sonuçların belirli derecelere yönelmesi problem yaratır. Bu sebeple zorunlu dağılım yaklaşımıyla normal dağılımı önerilebilir. Başka yapılan hata ise yakın geçmişteki olaylardan etkilenmedir ve bu hata tüm performans dönemi kapsayacak şekilde değerlendirilerek ortadan kaldırılabilir. Ayrıca değerlendiriciler art arda çok fazla kişiyi gördüğü ve değerlendirdiği için birbirini kıyaslaması da kontrast hatasına sebep olmaktadır. Diğer yapılan hatalar ise önceki değerlendirmeleri tekrarlamak ve kişisel ön yargılar sıkça yapılan hatalardandır. Bu hataların giderilmesi için yöneticilerin performans yönetim sistemini ciddiye alması sağlanmalı ve çalışanların bireysel performanslarına ağırlık verilmesi gerekmektedir (Işığışok 2008,7).

3.6. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığına dair organizasyonel bilgi toplama süredir. Çalışanların gösterdiği performansı değerlendirmek ve çalışanı desteklemek amaçlı hedeflere dayanan performans sisteminin bir parçasıdır. Başka bir tanıma göre ise çalışanın verimliliğini ölçmek için organizasyonların uyguladıkları süreçtir. Çalışanın işini ne ölçüde yaptığını ve gerekirse gelişim ve iyileştirme bilgilerini içerir (Uysal 2015,33). Günlük yaşamda genellikle performans değerlendirme ve performans yönetimi kavramı aynı anlamdaymış gibi kullanılmakla beraber aslında farklı kavramlardır. Aktif bir süreç olarak performansın planlanması, değerlendirilmesi ve gelişimi amaçlanmalıdır. Tüm bu aşamaları içeren sürece de performans yönetimi sistemi denmektedir. Performans yönetimi sistemi daha geniş bir içeriğe sahip olup aynı anlamda kullanıldığı performans değerlendirmeyi de kapsamaktadır (Uysal 2015,34).

Performans değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağının belirlenmesi çok önemlidir. Çünkü değerlendiricilerin değerlendirme yapmak için gerekli bilgiye ve değerlendirilecek kişinin performansını gözlemlemiş olması gerekmektedir. Performans değerlendirme çalışanın ilk bağlı olduğu üst tarafından, eşit görevdeki iş arkadaşı tarafından, astları tarafından, müşteriler tarafından ya da kişinin kendisi tarafından değerlendirme söz konusu olabilir. Ayrıca teknolojik gelişmeler bilgisayarlar tarafından da çalışanın değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. En çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleri aşağıdaki gibidir (Coşkun 2016, 15-22).

- 360 Derece Geri-Besleme Yaklaşımı
- Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım
- Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım
- Geleneksel Değerlendirme Skalaları

- Kritik Olay Yöntemi
- İşaretleme Listesi Yöntemi
- Hedeflerle Yönetim
- Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme

Klasik yöntemler sadece finansal verilerle değerlendirme yaptığı için zaman içinde çok fazla eleştiri almış ve finansal olmayan ölçütlerin de değerlendirme kriteri olarak alınması için yeni yöntemler geliştirilmiştir. Yukarıda yer alan yöntemler arasında klasik yöntemlerle beraber çağdaş yöntemler de bulunmaktadır. Özellikle klasik yöntemlerin eksik kaldığı ve bu eksiklerin giderilmesi için geliştirilen Balance Score Card (BSC) uygulaması şu anda birçok organizasyon tarafından tercih edilip strateji odaklı olmasını sağlamaktadır. BSC Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan “The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance” adlı makale ile ilk defa literatüre girererek çok boyutlu bir performans sistemi olarak geçmişten ziyade geleceğe odaklanması amacıyla geliştirilen bir sistemdir.

Akademik çalışmalara bakıldığında BSC kavramı tercümesi yapılmadan kullanıldığı gibi bazı yayınlarda da Denge Kontrol Paneli, Dengeli Değerleme Kartı, Dengeli Performans Değerleme Tablosu, Dengeli Puan Cetveli, Dengeli Puan Kartı, Dengeli Sonuç Kartı., Ölçüm Kartı Tekniği, Puankartı, Strateji Karnesi gibi farklı ifadeler kullanılmaktadır (Coşkun 2007,92).

BSC’nin diğer performans sistemlerinden en önemli farkı finansal olan verilerle finansal olmayan verilerin beraber denge içinde kullanılması, organizasyonun maddi değeri olan varlıkları ile maddi olmayan varlıklarının da değerini göz önüne alması ve sistemi stratejik amaçlar üzerine kurmasıdır (Coşkun 2007, 53). Sadece performansı ölçümünü sağlamaz aynı zamanda stratejik yönetim aracıdır.

BSC’nin başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken en önemli 10 kuralı Nolan ve Norton&Co aşağıdaki şekilde paylaşmıştır (Örnek 2000, 269).

- BCS standart bir çözdüm değildir. Sadece genel bir çerçeve sağlar. Çünkü her organizasyon ve yaptığı iş farklıdır.
- Üst kademedeki yöneticilerin desteğini almak gerekmektedir.
- Strateji başlangıç noktası olmalıdır.
- Hedeflerin ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir.
- Fazla derin analize girmeden işi daha basit ve saf hale getirip öğrenmek gerekmektedir. BSC'yi öncelikle organizasyonun bir bölümünde test edip sonra uygulamaya konmalıdır.
- Tabandan yukarı çıkan bir yaklaşım içinde olmak gerekmektedir.
- BSC bir sistemdir, sistem sorunu değildir.
- Sistemde herşey yeni baştan düşünülmelidir.
- Performans göstergelerinin yeni yönetim tarzındaki etkilere dikkat edilmelidir.
- Tüm ölçüler sayısal olmayabilir tahmine dayanan ölçüler de olabilir.

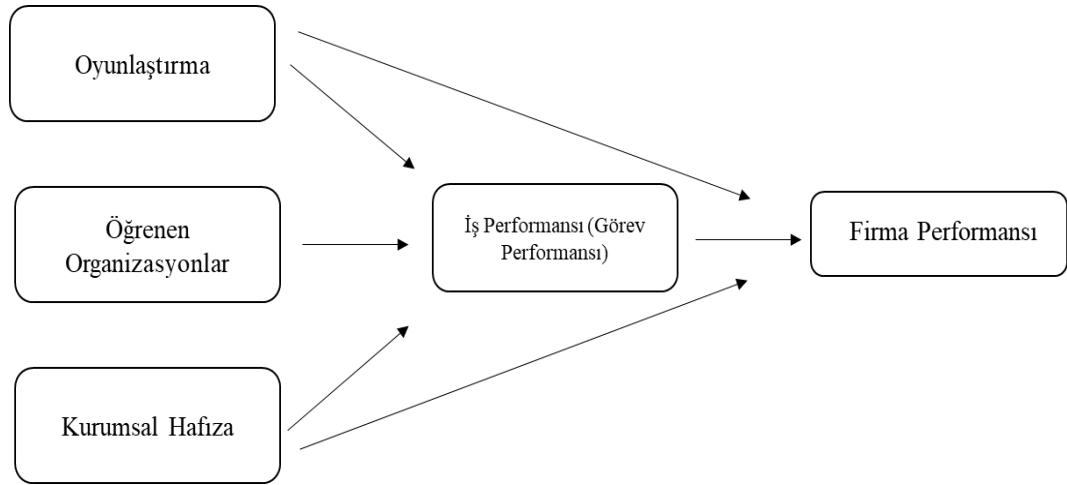
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

Sektör bağımsız olarak tüm Türkiye’de bulunan oyunlaştırma uygulaması mutlaka kullanmış olan firma çalışanlarıyla anketler yapılmıştır. Oyunlaştırma uygulamaları, kurumsal hafıza ve öğrenen organizasyon bağımsız değişkenlerinin iş performansı ve firma performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu etkileri tespit etmek için bu bölümünde araştırmada kullanılan tüm yöntem ve uygulamalar, araştırmanın ölçeklerinin oluşturulması, örneklem seçimi ve verilerin toplanması, ölçeğin geçerlik, güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine değinilmiştir.

4.1. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

“Oyunlaştırma uygulamaları ve kurumsal hafıza ölçeğinin öğrenen örgütlerde iş ve firma performansını etkiler mi? ”sorusuna yanıt aranan bu ampirik çalışmanın modeli aşağıdaki Şekil 5’de sembolize edilmiştir:



Şekil 5. Araştırma Modeli

Araştırmanın kapsamında yapılan detaylı incelemenin neticesinde oyunlaştırma uygulamasının yeni bir uygulama olması nedeniyle iş ve firma performansına etkisinin değerlendirilmesi açısından konu başlığı odağında kısıtlı kaynağa ulaşılmıştır.

Araştırma için tüm Türkiye’de oyunlaştırma uygulaması kullanmış firmaların çalışanları üzerinden yapılmıştır. Araştırma için Likert Ölçeği temelli anket formu hazırlanmıştır. Oyunlaştırma uygulaması kullanmış, bu uygulamanın iş ve firma performansına yansımaları değerlendirebilecek kadar bir süre geçmiş katılımcılara e-posta yoluyla ilgili dosya ulaştırılmış ve anket cevaplanmıştır. Oyunlaştırma uygulamasının yeni olması ve firmaların bu uygulamayı yeni kullanmaya başlamaları, kullanmış olsalar bile iş ve firma performansına yansımaları için yeterli süre geçmemesi sebebiyle az geri dönüş alınabilmiştir. Araştırma kapsamının 143 kişi ile anket yapılmıştır.

Anket ana başlıklar olarak beş bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde oyunlaştırma uygulamalarının kullanılması, ikinci bölümde kurumsal hafıza ve üçüncü bölümde öğrenen organizasyonun yapısı ile ilgili sorular yer alırken dördüncü bölümde ise iş performansını değerlendirmeye yönelik sorular yer almaktadır. Son bölüm olan beşinci bölümde ise firma performansı, finansal ve büyüme performansı olarak iki alt boyutu içeren sorulardan oluşmaktadır.

Veri toplama aracı olarak literatürden temin edilen ölçekler bir araya getirilerek bir anket oluşturulmuştur. Anket cevaplandırılmasında uluslararası alanda kabul görmüş 7’li Likert ölçeği kullanılmıştır. 7’li Likert ölçeği, 5’li Likert ölçeğine göre daha hassas ölçüm yapılmasını sağlamaktadır. Anketteki tüm boyutlar ile ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri iki gruba ayrılmış olup şu şekildedir:

Firma performansı ile ilgili sorular hariç sorulan tüm sorularda değerler, “1- Tamamen katılmıyorum”, “2- Çoğunlukla katılmıyorum”, “3- Kısmen katılmıyorum”, “4- Ne katılmıyorum, ne katılmıyorum”, “5- Kısmen katılıyorum”, “6- Çoğunlukla katılıyorum”, “7- Tamamen katılıyorum” şeklinde alınmıştır. Anket formunda firma performansı ile ilgili verilere ait değerlendirme seçenekleri ise “1- Çok düşük”, “2- Düşük”, “3- Biraz Düşük”, “4- Orta”, “5- Biraz Yüksek”, “6- Yüksek”, “7- Çok yüksek”, şeklinde yer almıştır.

Tablo 7. Oluşması Gereken Faktörel Bileşenler ve Sorulan Soru Adetleri

Değişkenler ve Alt Faktörler	İçerdiği Soru Sayısı
Oyunlaştırma	8
Kurumsal Hafıza	15
Kurumsal Hafıza Seviyesi	4
Kurumsal Hafıza Dağılımı	5
Prosedürel Hafıza	3
Deklaratif Hafıza	3
Öğrenen Organizasyon	21
İş Performansı	7
Firma Performansı	9
Finansal Performans	5
Büyüme Performansı	4
Toplam Soru Sayısı	60

Araştırmada kullanılan değişkenler ve bunlara bağlı alt faktörlerin bulunduğu soruların yanında ayrıca ankette yer alan yöneticilerle ilgili demografik bilgiler de yer almaktadır. Bu ölçekle birlikte araştırma kapsamında anket içerisinde sorulan toplam soru sayısı 60 olmuştur. Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için literatürde genel kabul gören şu özelliklere dikkat edilmiştir:

- Ankete verilecek cevapların kesinlikle gizli tutulacağı bilgisi verilmiştir.
- Anketin ilk kısmında yeralan firma ve katılımcıların isimleri zorunlu tutulmamıştır ve böylelikle katılımcıların bilgileri gizli tutulmuştur.
- Anketin tamamında sade, akıcı ve anlaşılır bir dil kullanılarak araştırmanın içeriği ve amacından bahsedilmiştir.
- İnternet üzerinde yapılan tüm anketlerde tüm soruların cevaplandırılması zorunlu hale getirilmiştir.
- Anket formundaki değişkenler, bağlı olduğu faktörlere ve başlığa bağlı olarak gruplar halinde sıraya konmuştur.

- Giriş yazısının altında araştırmayı yürüten kişilerin isim ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

- Anketin başlangıcında araştırmanın T.C. Beykent Üniversitesi bünyesinde yürütülen doktora tezinin parçası olduğu açıkça belirtilmiştir.

- Çalışanlardan düşüncelerini en iyi ifade edeni işaretlemeleri istenmiş ve kullanılan 7’li Likert tipi ölçeklerde sorulan sorularla olumludan olumsuzu doğru yapılan derecelemede katılımcılarının konu ile ilgili düşünceleri tespit edilebilmektedir.

- Yorumu dayalı olmayan ve net cevaplar alınması için kapalı uçlu sorular kullanılmıştır.

Likert tipi 7’li ölçek kullanılarak cevaplandırılan anket formu EK-1’de sunulmuştur. Tüm bu değişkenler veritabanına kayıt edilirken hipotezleri test etmek için yapılan korelasyon ve regresyon analizleri de SPSS yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

Yapılan döküm ve analizler; araştırma anketine katılanların demografik özelliklerine ilişkin olarak yaşları, eğitim durumları, çalıştıkları departmanlar, şirket içerisindeki konumları ile firmanın faaliyet sınırları ve sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans dökümler, güvenilirlik testleri, faktör analizleri, değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için uygulanan regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Veri seti, öncelikle tanımlayıcı istatistik, anlamlılık düzeyleri, geçerlik ve güvenilirlik analizleri ile değerlendirilmiştir. Kavramların birbirleriyle ilişkileri açısından regresyon analizine de tabi tutulmuştur. Yapılan bu analizlerde kabul edilebilir hata payı yani istatistiksel anlamlılık düzeyi üst sınırı (p değeri) %5 olarak belirlenmiştir. Yapılan bu analizler takip eden bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

4.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Anket formu tamamlandıktan sonra uygulama aşamasına geçilmiştir. Tüm Türkiye’de faaliyet gösteren sektör gözetmeksizin oyunlaştırma uygulaması kullanmış firma yöneticileri ile anketler yapılmıştır.

4.2.1. Araştırma Örneklemi

Tüm anakütle birimlerine ulaşmak mümkün olmadığından örneklem yapılmış olup örnek büyüklüğü şu şekilde hesaplanmıştır (Albayrak 2019, 47):

p: İlgili firmalardaki çalışanların oranı

q: (1-p)

Z: %95 güvenlik düzeyinde normal değer ($\pm 1,96$)

e: Tolerans düzeyi ($\pm 0,05$)

$$n = p * q * (Z / e)^2$$

Ana kütlede p ve q değerleri bilinmediğinde maksimum varyansı veren değer 0,5 kullanılmaktadır.

Sosyal bilimlerde araştırmacılar tarafından genellikle kabul edilen güven aralığının %95 olmasından dolayı, Z değeri 1,96 olarak esas alınmış ve böylelikle minimum örneklem büyüklüğü yukarıda hesaplanmıştır. Örnek birimlerine tesadüf olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılmıştır. Yukarıdaki örnek hesaplama yöntemi kullanılarak yapılan hesaplamada 125 anket ve üzerindeki sayının çalışma için yeterli olacağı tespit edilmiştir. Süreçte toplanan 143 anket bu sayının üzerinde olduğu için istatistiki araştırma gerçekleştirilmiştir.

4.2.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Ait Demografik Veriler

Anket çalışmasına katılan çalışanların demografik verileri katılımcıların niteliksel bir profilini çıkarmak açısından önemlidir. Anketin ilk bölümünde yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin olarak yaşları, eğitim durumları, şirketteki konumları, toplam çalışma süreleri, şirketin faaliyet alanı ve çalıştıkları şirketin faaliyette bulunduğu sektöre yönelik sorular yer almaktadır.

Tablo 8’de görüldüğü gibi ankete katılan kişilerden %3,5’u işletme sahibi ya da ortağı, %16,1’i üst düzey yönetici, % 80,4’ü de orta düzey yönetici pozisyonunda görev almaktadır.

Tablo 8. Ankete Katılan Yöneticilerin Statüsü

Ünvanı/Statüsü	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi/Ortağı	5	3,5%
Orta Düzey Yönetici	115	80,4%
Üst Düzey Yönetici	23	16,1%
Genel Toplam	143	100%

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan firma yöneticilerinin %23,7’si 18 ile 29 yaş arasında, %49,65’ü 30 ile 39 yaş arasında, %20,2’si 40 ile 49 yaş arasında, %6,29’u da 50 yaş üzeridir. Bu kapsamda araştırma kapsamında çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun genç ve orta yaş gurubunda olduğu söylenebilir. Oyunlaştırma uygulaması kullanan firmaların çalışanlarının genç ve orta yaş grupları çalışanlarından oluştuğu görülmektedir.

Tablo 9. Ankete Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Yaşı	Frekans	Yüzde
18-29	34	23,7%
30-39	71	49,65%
40-49	29	20,2%
50 ve üzeri	9	6,29%
Genel Toplam	143	100%

Tablo 10’da; ankete cevap veren yöneticilerin %3,5’u ile 5 kişinin ilköğretim seviyesinde eğitim almış, % 12,6’si ile 18 kişinin lise mezunu olduğu görülürken, % 6,3 ile 9 kişinin yüksekokul mezunu olduğu görülmektedir. En yoğun grup olarak; % 56’ya yakın oranla 80 kişi olarak lisans seviyesinde üniversite mezunları yer almaktadır. Yüksek lisans düzeyinde eğitim almış katılımcı sayısı % 21 ile 30 kişi ve doktora mezunu % 0,07 ile 1 kişinin olduğu tabloda yer almaktadır. Ankete katılan yöneticilerden yaklaşık %77’i lisans ve lisansüstü seviyede eğitim almıştır. Tabloda yer alan bu veriler akademik düzeyde yapılan bu çalışmanın yöneticiler tarafından anlaşılabilir olarak objektif yanıtlar verilmiş olma ihtimalini artırmaktadır.

Tablo 10. Yöneticilerin Eğitim Seviyesi

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	5	3,5%
Lise	18	12,6%
Yüksekokul	9	6,3%
Üniversite	80	55,9%
Yüksek Lisans	30	21%
Doktora	1	0,7%
Genel Toplam	143	100%

Anketi yanıtlayan yöneticilerin toplam çalışma süresi incelendiğinde Tablo 11’de görüldüğü üzere 0-4 yıl aralığında yaklaşık % 9 ile 13 kişinin yer aldığı görülmüştür. En fazla kişi sayısına sahip çalışma süreleri 5-9 yıl toplam çalışma süresi ile 36 kişi yaklaşık %25,1’lik oran ve 10-14 yıl çalışma süresine sahip 39 kişi %27,2 orana sahip olduğu görülmektedir. Bundan sonra gelen 15-19 yıl aralığında 27 kişi ile %18,8 ve 20 yıl ve üzerinde %19,5 ile 28 kişinin yer aldığı görülmektedir. Anketi yanıtlayan çalışanların firmalarında uzun dönemli çalıştıkları görülmekte ve çalışan devri düşük firmalardan çalışanlarla ve/veya firmasına sadakati yüksek çalışanlarla anket yapıldığı söylenebilmektedir.

Tablo 11. Yöneticilerin Toplam Çalışma Süresi

Toplam Çalışma Süresi (Deneyimi)	Frekans	Yüzde
4 yıl ve altı	13	9%
5-9 yıl	36	25,1%
10-14 yıl	39	27,2%
15-19 yıl	27	18,8%
20 yıl ve üzeri	28	19,5%
Genel Toplam	143	100%

Anketi yanıtlayan yöneticilerin mevcut işyerinde çalışma süresi incelendiğinde Tablo 12’de 0-4 yıl aralığında 70 kişi olarak yaklaşık % 48,9 oran ile en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Ardından 5-9 yıl aralığının oranı ise 43 kişi ile %30’dur. 10-14 yıl arası mevcut işyerinde çalışanların oranı anket katılımcılarından 11 kişi ile olup % 7,6’lık orandadır. Takip eden 15-19 yıl aralığının oranı ise %8,3 ile 12 kişidir. % 4,8 ile 7 kişinin ise 20 yıl ve üzeri sürede mevcut işyerinde çalışmaya devam ettiği görülmektedir. % 94,8 olarak kabul edilebilir büyük çoğunluk 0-19 yıl arası olan gruptadır.

Tablo 12. Yöneticilerin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi

Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
4 yıl ve altı	70	48,9%
5-9 yıl	43	30%
10-14 yıl	11	7,6%
15-19 yıl	12	8,3%
20 yıl ve üzeri	7	4,8%
Genel Toplam	143	100%

4.2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Firmalara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet sınırları Tablo 13’de gösterilmektedir. Araştırma kapsamında yöneticilerden %60,8’lik oran ile 87 kişi uluslararası bir işletmede çalışırken, yöneticilerin %38,5’ini oluşturan 55 kişi ise ulusal bir firmada istihdam etmektedir. Ayrıca yöneticilerin sadece %0,7’lik oran ile sadece bir kişi bölgesel tabanlı bir şirkette istihdam ettiklerini belirtmektedir. Katılımcıların

çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdiği alanlarda uluslararası işletmeler yüksek bir farkla öncelik gösterirken bölgesel faaliyet gösteren firmada çalışan sadece bir katılımcı olmuştur. Bu noktada katılımcıların oyunlaştırma uygulaması tercih eden firmalarının öncelikle uluslararası firmalar ardından da ulusal firmalar olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Araştırmaya Konu Olarak İncelenen İşletmelerin Faaliyet Sınırları

Faaliyet Sınırları	Frekans	Yüzde
Bölgesel	1	0,7%
Ulusal	55	38,5%
Uluslararası	87	60,8%
Genel Toplam	143	100%

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler Tablo14’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin ankette belirtilen sektörlerden en fazla katılım bankacılık/finans sektörü (%28), telekomünikasyon (%14) ve gıda sektöründen (%13,3) olmuştur. Ankette diğer sektörü seçenek olarak belirtilen %24,4 oranının da 12,6’sını e-ticaret sektörü oluşturduğu görülmektedir. Ankette katılımcılar diğer seçeneğinde sektör belirtebilmektedir. Diğer seçeneğinde belirtilen diğer sektörler lojistik ve ayrıca belirtilen hava taşımacılığı sektörüdür.

Tablo 14. Araştırmaya Konu Olarak İncelenen İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

Faaliyet Gösterdiği Sektör	Frekans	Yüzde
Hızlı Tüketim	3	2,1%
İlaç/Medikal	2	1,4 %
Perakende	13	9,1%
Otomotiv	5	3,5%
Bankacılık/Finans	40	28%
Bilişim	6	4,2%
Telekomünikasyon	20	14%
Gıda	19	13,3%
Diğer	35	24,4%
Genel Toplam	143	100%

Ankete cevap veren yöneticilerin çalıştıkları departmanlar incelendiğinde Tablo 15’de % 38,4 oran ile diğer seçeneğinin tercih edildiği görünmekte olup, bunu % 32,9 oran ile satış/pazarlama, % 23,8 oranla personel, %2,8 oranla üretim ve son olarak % 2,1 oran ile muhasebe departmanı izlemektedir.

Tablo 15. Ankete Cevap Veren Yöneticilerin Çalıştıkları Departmanlar

Çalıştığı Departman	Frekans	Yüzde
Üretim	4	2,8%
Muhasebe	3	2,1%
Personel	34	23,8%
Satış/Pazarlama	47	32,9%
Diğer	55	38,4%
Genel Toplam	143	100%

4.3. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmacılar hata oranlarını sıfıra indirmek için çeşitli yöntemler uygulamaktadırlar. Bu yöntemlerden başlıcaları geçerlilik ve güvenilirlik analizleridir. Araştırma modelinde kullanılan ölçekler daha önce yapılmış olan bilimsel araştırmalardan alınmış olmasına rağmen geçerlilik ve güvenilirlik analizleri araştırmanın önemli bir aşamasıdır.

“Güvenilirlik, ölçümlerin tekrarlanması sonucunda ortaya çıkan kararlı sonuçlardır. Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir” (Altındağ 2011, 96). Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için en sık kullanılan yöntem olarak Cronbach’ s Alpha (α) katsayısından yararlanılmaktadır. Cronbach’ s Alpha (α) 0 ile 1 arasında ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir. Değişkenlerin güvenilir kabul edilmesi için bu katsayının 0,70 ve üstü olması gerekmektedir. (Durmuş ve diğerleri, 2011, 89) Cronbach’ s Alpha (α) katsayısının 1’e yakın olması verilerin ve değişkenlerin ne kadar yüksek oranda tutarlı olduğunu; kabul edilen limit değerinin altında ise de değişkenlerde buna sebep olan

değerlerde değişiklik yapılması gerektiğini ve bu sayede tutarlılığın artırılması gerektiğini göstermektedir.

Tablo 16. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler ve Alt Faktörler	İçerdiği Soru Sayısı	Cronbach's Alpha (α) değeri
Oyunlaştırma	8	0,981
Kurumsal Hafıza	15	0,980
Öğrenen Organizasyon	21	0,980
İş Performansı	7	0,980
Firma Performansı	9	0,981
Toplam Soru Sayısı	60	0,981

Tablo 16'da görüldüğü gibi güvenilirlik analizi sonucu tüm değişkenler için kabul edilen limit değerin üzerinde çıktığı görülmüştür. Bu sebeple ankette soru çıkarma, soru ekleme ve iptal etme gibi bir güncelleme yapılmamıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde 0,981 gibi yüksek bir değer elde edilmiştir. Ayrıca faktörlerin içsel tutarlılıkları için hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri ise sırasıyla 0.981, 0.980, 0.980, 0.980 ve 0.981 olarak bulunmuştur.

Güvenirlik analizi sonucuna göre anketi yanıtlayan katılımcıların soruları doğru ve aynı yönde algıladığı görülmüştür. Bu şekilde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği tekrar analiz edilip ispatı gerçekleştirilmiştir. Fakat güvenilirlik analizi de tek başına yeterli değildir. Güvenirlik analizi ile beraber geçerlilik analizinin de yapılması gerekmektedir.

Geçerlilik tanımı ölçmenin doğruluk derecesini göstermekle beraber ölçülen özelliklerin gözlenen ölçek puanlarındaki gerçek farkları göstermektedir. (Altındağ 2011, 92) Bir ölçeğin geçerliliği bir derece durumudur. Ölçeğin geçerliliği ya vardır ya da yoktur şeklinde yorumlanamaz. Geçerlilik ölçme aracının kullanıldığı amaca hizmet etme derecesi olduğunda hangi amaç için kullanılacaksa ölçme geçerliliği de o amaca göre değişecektir. Bir ölçeğin geçerliliği yalnızca kendisi ile de sınırlandırılmaz. O ölçeğin

uygulama amacına, uygulandığı gruba ve puanlama şekline de bağlıdır. Geçerlilik katsayısı ölçeğin amacına göre karar verilen kriter ya da kriterler arasındaki ilişki katsayısıdır. İlişki katsayısı ne kadar yüksek ise ölçek amaca o derece yüksek şekilde hizmet ediyor demektir (Ercan ve Kan 2004,214).

Tablo 17. Değişkenler için KMO ve Bartlett Küresellik Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	0,915
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1290,433
Serbestlik Derecesi (sd)	36
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000
Açıklanan Toplam Varyans	83,101

Değişkenlerin faktör analizine uygunluğu için örneklerin yeterliliğini test eden KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik ölçümü ve değişkenler arası korelasyon seviyesini ölçmek için Bartlett' in küresellik testi olarak 2 ayrı ölçüm uygulanmıştır. KMO oranı 0 ve 1 arası hesaplanırken, örneklemin kabul edilen limit değeri 0,7 olarak belirtilmektedir (Kaiser 1974, 35). Değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlılık derecesini ölçmek için kullanılan Bartlett 'in küresellik testinde özellikle dikkat edilmesi gereken değer anlamlılık (sig.) olarak belirtilmektedir. Bu değer için ise olması gereken limit <0.05 olarak çıktığında bu değerlerde verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu kabul edilir (Yaşar 2014,66).

Araştırmada KMO değeri 0,915 olarak tespit edilmiş ve bu değer yukarıdaki tablo baz alındığında mükemmel bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca ölçeğin Ki-kare (Chi-Square) test istatistiği 1290,433; sig <0,05 olarak ilişki anlamlılık derecesi 0.000 olarak belirtilen limit değerinin altındadır. Bartlett' in küresellik testi sonuçlarına göre bütün değişkenler arasında anlamlı bir ilişki, korelasyon mevcuttur.

İşlem sayısı 2'den fazla olması durumunda t testi ve ikili karşılaştırmaların yapılması gerekmektedir. İşlem sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da çok daha fazla

olacaktır. Bu sebeple 2’den fazla karşılaştırmayı aynı anda yapan ve 1925 yılında Fisher tarafından geliştirilen varyans analizi tekniği kullanılır (Efe vd. 2000,8). Araştırmada toplam varyans değeri 83,101 olarak saptanmıştır. Bu %83’lük bir açıklama düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

4.4. Faktör Analizi

Faktör analizi araştırmadaki birbiriyle ilişkili birçok değişkeni bir araya toplayarak az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı hedefleyen çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk 2002, 472). “Özdamar’a (2002) göre, faktör analizi, birbirleriyle ilişkili veri yapılarını, birbirinden bağımsız ve daha az sayıda veri yapısına dönüştürmek, bir oluşumu, bir nedeni açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak amacıyla başvurulmuş bir istatistiksel teknik olarak bilinmektedir” (Yaşar 2014,66).

Değişkenlerin ve ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Bartlett’in küresellik testi uygulanmıştır. Araştırmadaki ölçekler faktör analizi ile test edilmiştir. Belirlenmiş boyutlara ayrılıp ayrılmadığına ve hangi boyutlara ayrıldığı araştırılmıştır. Sonraki adım olarak araştırmada korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak bir bütün olarak test edilecektir. İlk olarak oyunlaştırma ölçeğinin faktör dağılımı sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır. Beklenen bir şekilde 8 maddenin hepsi tek bir faktör altında ve yüksek değerler olarak toplanmıştır. Elde edilen sonuçlarda değişkenlere ait faktör yükleri 0,823–0,895 arasında yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenlere ait toplam açıklanan varyans değeri 75,097 ‘dir. Bu değer %75’lik bir dağılımı yani açıklama düzeyini göstermektedir. KMO değerinin de bu ölçekte 0,937 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 18. Oyunlaştırma Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Koşacakları bir hedef olacağı için çalışanların performansı artar	0,823
Challange ve ödül kurguları olacağı için motivasyon artar	0,876
Eğlenceli olur (çünkü oyun gibi)	0,880
Puan toplama ve ödüllendirme sistemleri olacağı için paylaşım artar (iş amaçlı sunum, data, bilgi paylaşımı)	0,895
Daha adil bir rakabet olur	0,853
Çalışanlar arasında iletişim, etkileşim artar	0,874
İş yerindeki eğitimler çok daha verimli olur	0,889
Yeni iş geliştirmek için çok daha uygun bir ortam oluşur	0,840
KMO	0,937
Toplam Açıklanan Varyans:	75,097

Kurumsal hafıza değişkeninin faktör dağılımı Tablo 19’da açıklanmıştır. Toplamda 15 değişken içeren kurumsal hafıza ölçeği faktör dağılımı muntazam bir şekilde ayrılarak 2 faktör altında toplanmıştır. Bu ayırım net ve keskin bir şekilde olmuştur. Bu ayırımda ilk 4 soruda kurumsal hafıza seviyesi ile ilgiliyken sonraki 11 soru kurumsal hafızanın dağılımı ve çeşitleri ile ilgili olup bu yönde iki alt boyuta ayrılmıştır. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0,921 olup toplam varyans değeri kurumsal hafıza değişkeni için 74,772 olarak tespit edilmiştir. Değişkenlerin tamamı oldukça kuvvetli faktör yükleri üstlenmişlerdir.

Tablo 19. Kurumsal Hafıza Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2
Firmamız bu alanda oldukça bilgilidir		0,826
Firmamız bu alanda oldukça tecrübelidir		0,87
Firmamız bu alanda oldukça iyi tanınır		0,887
Firmamızın bu alanda yürüttüğü her türlü ar-ge faaliyetleri finanse edilir		0,817
Firmamız ürün tasarımı konusunda başarılıdır.	0,722	
Firmamız ürün markası oluşturma konusunda başarılıdır.	0,683	
Firmamız ürün paketlenme konusunda başarılıdır.	0,785	
Firmamız promosyon içeriği konusunda başarılıdır.	0,765	
Firmamız ürün kalite seviyesi açısından başarılıdır.	0,768	
Firmamız iyi tanımlanmış prosedürlerle çalışır.	0,808	
Firmamız standart belirleyen ve kullanan bir yaklaşım gösterir.	0,773	
Firmamız güçlü becerilere ve yeteneklere sahiptir.	0,776	
Firmamız yürüttüğü faaliyetler doğrultusunda bilgiyle uğraşır ve bilgiyi kullanır.	0,844	
Firmamız alanında oldukça tecrübelidir.	0,844	
Firmamız oldukça bilgili bireylerden oluşur.	0,752	
KMO	0,921	
Toplam Açıklanan Varyans:	74,772	

Öğrenen organizasyon değişkeninin faktör analizi Tablo 20’de yer almaktadır. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0,940 gibi yüksek bir oran elde edilmiş ve toplam varyans değeri ise 71,681 olduğu görülmüştür. Bu araştırmadaki 21 sorudan oluşan öğrenen organizasyon değişkeni iki alt boyuta ayrılmış ve bazı değişkenler ikili faktör yükü almıştır. İkili faktör yükü alan değişkenler için yüksek değer baz alınarak analiz yapılmıştır. İki alt boyut sorunsuz bir şekilde dağılım göstermiştir.

Tablo 20. Öğrenen Organizasyon Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2
Kurumumuzda çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görürler.	0,505	0,544
Kurumumuzda, çalışanlar öğrenme konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.	0,663	0,551
Kurumumuzda, çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.		0,700
Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst geribildirimde bulunurlar		0,849
Kurumumuzda çalışanlar karşılıklı güven ortamını sağlamak için zaman harcarlar.		0,754
Kurumumuzda çalışanlar konuşmaya başlamadan önce karşısındaki kişinin görüşünü dinlerler.		0,726
Departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	0,668	
Departmanlar, elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler.		0,759
Departmanlar ileri sürdükleri önerilerin, organizasyon tarafından dikkate alınacağına emindirler.		0,722
Kurumumuz, problemlerden elde edilen derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.		0,758
Kurumumuz, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolay ve hızlı bir şekilde verir.	0,614	0,558
Kurumumuz çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veritabanı tutar.	0,554	0,547
Kurumumuz, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	0,832	
Kurumumuz, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.	0,809	
Kurumumuz, çalışanları kurum vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.	0,731	0,510
Kurumumuz, çalışanların iş ile aile arasında denge kurmasına yardım eder.	0,508	0,537
Kurumumuz, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.		0,690
Kurumumuz çalışanların geniş çaplı bir perspektif ile düşünmesini teşvik eder.	0,597	0,622
Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterirler.	0,793	
Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar	0,791	
Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.	0,845	
KMO	0,940	
Toplam Açıklanan Varyans:	71,681	

İş performansı için araştırmada kullanılan yedi sorudan oluşan ölçek Tablo 21’de sunulmuştur. Ölçeğin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu değişkene ait toplam varyans değeri 70,575 olduğu görülmüş ve bu oran ölçeğin %70’inin açıklama düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerinin 0,886 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 21. İş Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir	0,841
Devamsızlık oranları düşüktür	0,663
Moralim yüksektir	0,836
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	0,879
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,917
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	0,847
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	0,874
KMO	0,886
Toplam Açıklanan Varyans:	70,575

Firma performansı için araştırmada kullanılan değişkenlerin faktör yükü dağılımı Tablo 22’de görülmektedir. Ölçeğin iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Firma performans değişkeninin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerinin 0,915 olduğu ve toplam varyans değerinin 83,101 olduğu görülmüştür. Bu değişkenin %83’lük yüksek bir dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir. Bazı değişkenler ikili faktör yükü almış ve bu değerlerden yüksek olan kullanılmıştır. Değişkenin beklenen şekilde iki farklı faktör altında toplanması finansal performans ve büyüme performansı olarak ayrı alt boyutları göstermektedir.

Tablo 22. Firma Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1	Faktör 2
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız		0,921
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir		0,902
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0,632	0,616
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	0,675	0,623
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	0,83	
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	0,854	
Çalışan sayımızdaki artış	0,873	
Yeni müşteri sayımızdaki artış	0,85	
Genel olarak pazardaki rekabet gücünüzdeki artış	0,765	
KMO		0,915
Toplam Açıklanan Varyans:		83,101

4.5. Korelasyon Analizi

Araştırmada güvenilirlik ve geçerlilik testi yapıldıktan sonra değişkenlerin faktör yükleri analiz edilmiştir. Regresyon analizinin öncesinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasında birebir ilişkileri inceleyen ve bu ilişkinin hangi yönde olduğunu tespit etmek için korelasyon analizleri yapılmıştır.

İki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesi korelasyon katsayısını vermektedir. Bu değişkenlerden biri sebep, diğeri sonuç olabileceği gibi, her ikisi de başka bir sebebin veya sebeplerin sonuçları olabilmektedir. Bu sebeple korelasyon katsayısı, her zaman sebep ve sonuç arasındaki ilişkiyi belirlemede yeterli değildir. Korelasyon testi ile sadece değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi saptanmakta ve birbirinden bağımsız olan bu değişkenlerin ne yönde değişeceğini göstermektedir (Orhan ve Kaşıkçı 2002,70).

Korelasyon değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve bu ilişkinin derecesini, gücünü belirten katsayıdır. Korelasyon bir katsayıdan ibarettir ve (-1) ile (+1) arasında bir değer almaktadır. Pozitif alınan değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil ederken, negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Bu katsayısının (0)

değerini alması ise araştırmaya dahil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Altındağ 2011, 102).

“Korelasyon “r” harfi ile ifade edilir ve korelasyon katsayısının aldığı en büyük değer

$r = + 1$ ve en küçük değer $r = -1$ ’dir.

Pozitif ilişki (Aynı Yönde)

$r = 1$ Tam bir ilişki vardır.

$r = 0,50$ ’den 1 ’e kadar güçlü bir ilişki vardır.

$r = 0,50$ İlmli bir ilişki vardır.

$r = 0$ ’dan $0,50$ ’ye kadar zayıf bir ilişki vardır.

$r = 0$ Hiç bir ilişki yoktur.

Negatif İlişki (Ters Yönde)

$r = -1$ Ters yönde tam bir ilişki vardır.

$r = -0,50$ ’den -1 ’e kadar ters güçlü bir ilişki vardır.

$r = -0,50$ Ters yönde ilmli bir ilişki vardır.

$r = 0$ ’dan $-0,50$ ’ye kadar ters yönde zayıf bir ilişki vardır” (Tekin 2012,174).

Tablo 23’teki korelasyon analizi tablosunda değişkenlerin iş performansı, büyüme ve finansal performans üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Oyunlaştırma değişkeninin iş performansı üzerindeki birebir etkisi %41,9 olarak görülmektedir. Etki pozitif yönde olduğu için oyunlaştırmanın tek başına iş performansı %41,9 oranında artırıldığı tespit edilmiştir. Kurumsal hafıza seviyesi değişkeni %52,5 kurumsal hafıza çeşitleri de iş performansını %70,6 gibi yüksek bir oranda pozitif yönde etkileyerek artırmaktadır. Öğrenen organizasyonun kurumsal etkileri değişkeni iş performansını %76,2 ve öğrenen organizasyonun bireysel etkileri iş performansını %73 gibi yüksek derecede pozitif yönde etkileyerek artırdığı görülmektedir.

Tablo 23. Korelasyon Analizi

Faktörler	Oyunlaştırma	Kurumsal Hafıza Seviyesi	Kurumsal Hafıza Çeşitleri	Öğrenen Organizasyon/ Kurumsal Etkileri	Öğrenen Organizasyon/ Bireysel Etkileri	İş Performansı	Finansal Performans	Büyüme Performansı
Oyunlaştırma	1	,289**	,440**	,296**	,238**	,419**	,151	,219**
		,000	,000	,000	,004	,000	,072	,009
	143	143	143	143	143	143	143	143
Kurumsal Hafıza Seviyesi	,289**	1	,691**	,593**	,588**	,525**	,349**	,489**
	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	143	143	143	143	143	143	143	143
Kurumsa Hafıza Çeşitleri	,440**	,691**	1	,769**	,715**	,706**	,615**	,687**
	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	143	143	143	143	143	143	143	143
Öğrenen Organizasyon/Kurumsal Etkileri	,296**	,593**	,769**	1	,879**	,762**	,620**	,691**
	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	143	143	143	143	143	143	143	143
Öğrenen Organizasyon/Bireysel Etkileri	,238**	,588**	,715**	,879**	1	,730**	,578**	,626**
	,004	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	143	143	143	143	143	143	143	143
İş Performansı	,419**	,525**	,706**	,762**	,730**	1	,627**	,628**
	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	143	143	143	143	143	143	143	143
Finansal Performans	,151	,349**	,615**	,620**	,578**	,627**	1	,766**
	,072	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	143	143	143	143	143	143	143	143
Büyüme Performansı	,219**	,489**	,687**	,691**	,626**	,628**	,766**	1
	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	143	143	143	143	143	143	143	143
**Tabloda yer alan tüm bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.								

Oyunlaştırma değişkeninin finansal performans ile %15,1 ve büyüme performansı ile de %21,9 gibi düşük bir derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki çok düşük olduğundan oyunlaştırma değişkeninin finansal ve büyüme performansı üzerinde ilişkisi ölçülemiyor ya da oyunlaştırmanın etkisi henüz yansımamış olarak yorum yapabilmekteyiz. Kurumsal hafıza seviyesi değişkeni finansal performansı %34,9 ve büyüme performansı ile de %48,9 oranında pozitif yönlü ilişkisi gözlemlenmiştir. Kurumsal hafıza çeşitleri değişkeni finansal performans ile %61,5, büyüme performansı ile de %68,7 olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Öğrenen organizasyon kurumsal etkileri değişkeni finansal performansı %62, büyüme performansı ile de %69,1 olarak pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Öğrenen organizasyon bireysel etkileri finansal performans ile %57,8 ve büyüme performansını ile de %62,6 olarak pozitif yönde ilişkisi tespit edilmiştir.

4.6. Regresyon Analizi

“Bağımsız değişken/değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizi (basit ve çoklu), bir takım varsayımların (doğrusallık, normallik, homojenlik, toplanabilirlik gibi) yerine getirilmesinden sonra uygulanabilen bir test istatistiğidir. Varsayımların yerine gelmemesi durumunda bilinen bir takım dönüştürme (transformation) işlemlerine tabi tutulacak olan veri seti, uygun hale getirilmeye çalışılmaktadır. Bu da veri setindeki orijinal değerlerin ya logaritmik dönüşümleri, ya da karekök gibi dönüşüm yöntemleri ile yapılabilir” (Kayri ve Boysan 2008,168).

Regresyon analizi bir sebep sonuç analizidir. Tüm bağımsız değişkenlerin aynı anda analize dahil edilerek bağımlı değişkeni ölçüp ölçmediği kontrol edilir. Güçlü bağımsız değişkenler diğer değişkenlerin etkisini azaltabilir. Bu etki regresyon analizi ile tespit edilebilir. Bir modelin anlamlı olup olmadığını anlamak için aşağıdaki hususlar ele alınır.

- Değişkenler arasında anlamlılık (significant) 0,05’ten küçük olmalıdır.
- t değeri -2000 ya da +2000’den büyük olmalıdır.
- β değeri (+) 100’den büyük olmalıdır.

Değişkenlerin firma performansı üzerindeki etkisine geçmeden önce değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Oyunlaştırma, kurumsal hafıza ve öğrenen organizasyon değişkenlerinin iş performansı üzerindeki etkilerinin regresyon analiz bulguları Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. Tüm Bağımsız Değişkenlerin İş Performansı Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Tablosu

Faktörler	β	t	Anlamlılık (Sig.)
Oyunlaştırma	0,177	3,128	0,002
Kurumsal Hafıza Seviyesi	-0,011	-0,154	0,878
Kurumsa Hafıza Çeşitleri	0,183	1,946	0,054
Öğrenen Organizasyon/Kurumsal Etkileri	0,353	3,032	0,003
Öğrenen Organizasyon/Bireysel Etkileri	0,253	2,345	0,020
$R^2= 0,639$ $F=51,215$			

Oyunlaştırmının değişkeninin anlamlılık düzeyi (significant) 0,002 yani %5’ten küçük bir değer almaktadır. β değeri 0,177’dir. 100’den büyük olduğu için geçerlidir. t değeri ise 3,128 olarak 2000’den oldukça yüksek bir değer aldığı tespit edilmiştir. Kurumsal hafıza seviyesi anlamlılık düzeyi 0,878, t değeri -0,154, β değeri -0,011. Çıkan değerler olması gereken değerlerden çok uzak olduğu için bu değişken etkisizdir. Kurumsal hafıza çeşitleri değişkeni için anlamlılık düzeyi 0,054, t değeri 1,946, β değeri 0,183 olarak tespit edilmiştir. Anlamlılık ve t değeri sınıra yakın çıkmasın rağmen β değeri 100’ün çok üzerinde çıktığı için etkilidir. Öğrenen organizasyonun kurumsal etkileri değişkeni için anlamlılık düzeyi 0,003, t değeri 3,032, β değeri 0,353 olarak görülmüş ve etkili olduğu tespit edilmiştir. Öğrenen organizasyonun bireysel etkileri değişkeni için anlamlılık düzeyi 0,020, t değeri 2,345, β değeri 0,253 olarak etkili olduğu görülmüştür. Değişkenlerin iş performansına etkileri incelenirken bu beş alt boyuttan dördünün etkili olduğu saptanmıştır. Kurumsal hafıza seviyesi değişkeni etkisiz gözükmemektedir. Bu da bize çalışanların firmalarının kurumsal hafıza seviyesini sağlayamadıklarını ve devam ettiremediklerini göstermektedir. R^2 değeri ise modelde bağımlı değişkenlerin yüzde olarak ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösterir. Modelde düzeltilmiş R^2 değeri 0,639’tür. Etkili olan 4 bağımsız değişkenin iş performansını etkileme oranı %63,9 olarak tespit edilmiştir. Sosyal bilimlerde bir modelin

anlamlılığınan bahsetmek için düzeltilmiş R² değerinin %15'i geçmesi gerekmektedir. F değeri ise 51,215'dir.

Bir sonraki modelde tüm bağımsız değişkenlerle beraber iş performansı da aralarına dahil edilerek finansal performansına etkisini tespit etmek için regresyon testi yapılmıştır. Tablo 25'te regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre oyunlaştırma değişkeni için anlamlılık düzeyi 0,007, t değeri - 2,736 ve β değeri - 0,19 olarak tespit edilmiştir. Kurumsal hafıza seviyesi değişkeni için anlamlılık düzeyi 0,021, t değeri -2,330, β değeri - 0,197 ve kurumsal hafıza çeşitleri değişkeni için ise anlamlılık düzeyi 0,000, t değeri 3,909, β değeri 0,442 olarak tespit edilmiştir. Öğrenen organizasyon kurumsal etkileri değişkeni için anlamlılık düzeyi 0,252, t değeri 1,151, β değeri 0,165 ve öğrenen organizasyon bireysel etkileri değişkeni için ise anlamlılık düzeyi 0,922, t değeri 0,098, β değeri 0,013 olarak tespit edilmiştir. Son olarak iş performansı değişkeni için ise anlamlılık düzeyi 0,000, t değeri 3,578, β değeri 0,363 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenen organizasyon kurumsal ve bireysel etkileri değişkenleri için anlamlılık düzeyi olan significant sırasıyla %25 ve %92 elde edilmiş ve bu değerler %5'ten çok büyük değerler olduğu için modele entegre edilememekte ve bu değişkenler bu modelde etkisiz anlamına gelmektedir. Oyunlaştırma ve kurumsal hafıza seviyesi değişkenleri için alınan negatif yönlü değerler bu değişkenler için finansal performansı düşürdüğünü göstermektedir. İşletmenin bu değişkenleri maliyet olarak algılandığını söyleyebilir. Modelde düzeltilmiş R² değeri 0,490'dır. F değeri ise 23,715'dir. R² değeri %15'i geçtiği için model anlamlıdır.

Tablo 25. Bağımsız Değişkenler ve İş Performansının Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Tablosu

Faktörler	β	t	Anlamlılık (Sig.)
Oyunlaştırma	-0,19	-2,736	0,007
Kurumsal Hafıza Seviyesi	-0,197	-2,330	0,021
Kurumsa Hafıza Çeşitleri	0,442	3,909	0,000
Öğrenen Organizasyon/Kurumsal Etkileri	0,165	1,151	0,252
Öğrenen Organizasyon/Bireysel Etkileri	0,013	0,098	0,922
İş Performansı	0,363	3,578	0,000
R ² = 0,490 F= 23,715			

Bu modelde ise tüm bağımsız değişkenlerle beraber iş performansının büyüme performansına etkisini tespit etmek için regresyon testi yapılmıştır. Regresyon testi sonuçları Tablo.26’da yer almaktadır. Oyunlaştırma değişkeni için anlamlılık düzeyi 0,083, t değeri -1,749 ve β değeri -0,116 olarak görülmektedir. Büyüme performansı üzerinde oyunlaştırmanın hiçbir etkisinin olmadığı gözükmemektedir. Kurumsal hafıza seviyesi değişkeni seviyesi için anlamlılık düzeyi 0,810, t değeri -0,240, β değeri -0,019 ve kurumsal hafıza çeşitleri değişkeni için de anlamlılık düzeyi 0,000, t değeri 3,708, β değeri 0,400 olarak tespit edilmiştir. Öğrenen organizasyon kurumsal etkileri değişkeni için anlamlılık düzeyi 0,020, t değeri 2,364, β değeri 0,323 ve öğrenen organizasyon bireysel etkileri değişkeni için ise anlamlılık düzeyi 0,732, t değeri -0,343, β değeri -0,043 olarak tespit edilmiştir. İş performansı değişkeni için ise anlamlılık düzeyi 0,052, t değeri 1,961, β değeri 0,190 olarak saptanmıştır. R^2 değeri %53,6 olarak yüksek bir açıklama oranı elde edilmiş ve modelde etkili değişkenlerin kurumsal hafıza çeşitleri ve öğrenen organizasyon bireysel etkisi değişkeni ile iş performansının %53,6’lık büyüme performansı sağladığı tespit edilmiştir.

Tablo 26. Bağımsız Değişkenler ve İş Performansının Büyüme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Regresyon Analizi Tablosu

Faktörler	β	t	Anlamlılık (Sig.)
Oyunlaştırma	-0,116	-1,749	0,083
Kurumsal Hafıza Seviyesi	-0,019	-0,240	0,810
Kurumsa Hafıza Çeşitleri	0,400	3,708	0,000
Öğrenen Organizasyon/Kurumsal Etkileri	0,323	2,364	0,020
Öğrenen Organizasyon/Bireysel Etkileri	-0,043	-0,343	0,732
İş Performansı	0,190	1,961	0,052
$R^2 = 0,536$ F= 28,299			

Aracı değişken olan iş performansının modelden çıkartılarak daha önceki modellerde anlamlı ve anlamsız olarak çıkan sonuçların değişimi incelemek için aracı değişken regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak aracı değişken olan iş performansı çıkartılarak bağımsız değişkenlerin finansal performans üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Tablo 27’de finansal performans üzerindeki aracı değişken etkilerinin analizi yeralmaktadır. $R^2 = 0,446$ olarak (%44,6’lık açıklama oranı) ve $F = 23,843$ olarak anlamlı bir model olduğu görülmektedir. İş performansının bağımsız değişkenler ile beraber oluşturulan modelde $R^2 = 0,490$ bir açıklama oranı ve $F = 23,715$ olarak elde edilmiştir.

Oyunlaştırma değişkeni için anlamlılık düzeyi 0,074, t değeri - 1,799 ve β değeri - 0,126 olarak görülmektedir. Kurumsal hafıza seviyesi değişkeni için anlamlılık düzeyi 0,024, t değeri - 2,281, β değeri -0,201 ve kurumsal hafıza çeşitleri değişkeni için de anlamlılık düzeyi 0,000, t değeri 4,373, β değeri 0,508 olarak tespit edilmiştir. Öğrenen organizasyon kurumsal etkileri değişkeni için anlamlılık düzeyi 0,044, t değeri 2,030, β değeri 0,293 ve öğrenen organizasyon bireysel etkileri değişkeni için ise anlamlılık düzeyi 0,435, t değeri 0,783, β değeri 0,105 olarak tespit edilmiştir. Major bir değişikliğe sebep olmamakla beraber çıkan değerlerin oranı ve yönü aracı değişkenin kısmi aracılık etkisi verdiğini göstermektedir.

Tablo 27. Finansal Performans Üzerindeki Aracı Değişken Etkilerinin Regresyon Analizi

Faktörler	β	t	Anlamlılık (Sig.)
Oyunlaştırma	-0,126	-1,799	0,074
Kurumsal Hafıza Seviyesi	-0,201	-2,281	0,024
Kurumsa Hafıza Çeşitleri	0,508	4,373	0,000
Öğrenen Organizasyon/Kurumsal Etkileri	0,293	2,030	0,044
Öğrenen Organizasyon/Bireysel Etkileri	0,105	0,783	0,435
$R^2 = 0,446$ $F = 23,843$			

Son olarak aracı değişken olan iş performansı çıkartılarak bağımsız değişkenlerin büyüme performansı üzerindeki etkisine bakılarak değişkenlerin etkilerinin değişimi tespit edilmiştir. Tablo 28’de yeralan analiz sonuçlarında $R^2 = 0,526$ olarak açıklama oranı ve $F = 32,515$ olarak bu modelin anlamlı bir model olarak görülmektedir. Daha önce iş performansı da dahil edilerek bağımsız değişkenlerin büyüme performansı üzerindeki etkisine bakıldığında alınan değerler $R^2 = 0,536$ ve $F = 28,299$ olmuştur.

Tablo 28. Büyüme Performansı Üzerindeki Aracı Değişken Etkilerinin Regresyon Analizi Tablosu

Faktörler	β	t	Anlamlılık (Sig.)
Oyunlaştırma	-0,083	-1,273	0,205
Kurumsal Hafıza Seviyesi	-0,021	-0,263	0,793
Kurumsa Hafıza Çeşitleri	0,434	4,043	0,000
Öğrenen Organizasyon/Kurumsal Etkileri	0,390	2,920	0,004
Öğrenen Organizasyon/Bireysel Etkileri	0,005	0,043	0,966
$R^2= 0,526$ $F= 32,515$			

Oyunlaştırma değişkeni için tespit edilen anlamlılık düzeyi 0,205, t değeri -1,273 ve β değeri -0,083 olarak görülmektedir. Kurumsal hafıza seviyesi değişkeni seviyesi için anlamlılık düzeyi 0,793, t değeri -0,263, β değeri - 0,021 ve kurumsal hafıza çeşitleri değişkeni için de anlamlılık düzeyi 0,000, t değeri 4,043, β değeri 0,434 olarak tespit edilmiştir. Öğrenen organizasyon kurumsal etkileri değişkeni için anlamlılık düzeyi 0,004, t değeri 2,920, β değeri 0,390 ve öğrenen organizasyon bireysel etkileri değişkeni için ise anlamlılık düzeyi 0,966, t değeri 0,043, β değeri 0,005 olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen değerlere göre iş performansının büyüme performansı üzerinde tam aracılık etkisinden bahsetmek mümkün değildir. Elde edilen sonuçlarda olan değişikliklerin sadece rakamsal düşük oranda olması sebebiyle iş performansının kısmı aracılık yaptığını göstermektedir. Tablo 29'da model uyum değerlerine karşılık gelen analiz sonuçları gösterilmektedir. Tüm sonuçların "iyi uyum" yönünde olduğu referans değerlerinden anlaşılmaktadır.

Tablo 29. Modeldeki Dolaylı Etkilerin Referans Değerleri

Model Uyum Değerleri	Gerçekleşen Model	Sonuç
SRMR	0,841	İyi Uyum
Ki-Kare	1290,43	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,840	İyi Uyum

Yukarıdaki tüm analiz sonuçları doğrultusunda hipotez kabul tablosu aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

Tablo 30. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

No.	Hipotezler	Durumu
H_{1A}	Oyunlaştırma uygulamalarının İş Performansı Üzerinde Doğrudan ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{1B}	Oyunlaştırma uygulamalarının Firma Performansı Üzerinde Doğrudan ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Desteklendi
H_{1C}	Oyunlaştırma uygulamalarının Firma Performansına <u>İş Performansı üzerinden dolaylı olarak</u> ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Desteklendi
H_{2A}	Öğrenen Organizasyonların İş Performansı Üzerinde Doğrudan ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Desteklendi
H_{2B}	Öğrenen Organizasyonların Firma Performansı Üzerinde Doğrudan ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Desteklendi
H_{2C}	Öğrenen Organizasyonların Firma Performansına <u>İş Performansı üzerinden dolaylı olarak</u> ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Desteklendi
H_{2A}	Kurumsal Hafızanın İş Performansı Üzerinde Doğrudan ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Desteklendi
H_{2B}	Kurumsal Hafızanın Firma Performansı Üzerinde Doğrudan ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Desteklendi
H_{2C}	Kurumsal Hafızanın Firma Performansına <u>İş Performansı üzerinden dolaylı olarak</u> ve Pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Desteklendi
H₃	İş Performansının Firmanın Performansına doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi

SONUÇ

Oyunlaştırma kavramı, son yıllarda popüler olan bir kavram olmakla birlikte, çok hızlı bir şekilde iş hayatına entegre olmuştur. Oyunlaştırma içinde oyun, hikâye kurgusu, seviyeleri ve ödülleri barındıran ve eğitim, pazarlama, işe alım süreçleri gibi birçok alana adapte edilebilen bir uygulamadır. Oyunlaştırmanın iş hayatına adapte edilmesinde en önemli amaçlar, kişilerin motivasyonları artırmak, sürece dahil olmasını sağlamak ve öğrenmeyi daha eğlenceli ve verimli hale getirmektir.

Teknolojinin hızla geliştiği ve rekabetin çok fazla olduğu günümüzde firmalar, çalışanlarını uzun süreli elinden tutmak, çalışanlarına yeni deneyimler kazandırmak ve organizasyonlarına değer katmak için farklı yöntemler arayışına girmişlerdir. Oyunlaştırma bu farklı yöntemler arayışında hem global hem yerel bazlı tercih edilen bir uygulama olarak yükseliş göstermektedir. Oyunlaştırma uygulamalarının işlevsel ve verimli hale gelmesi için; firmalar farklı kültürel, sektörel özellikler gösterdiğinden her organizasyona göre ayrı olarak planlanarak adapte edilmelidir.

Çalışma bulgularının gösterdiği üzere oyunlaştırma ve kurumsal hafızanın iş performansı üzerinde farklı seviyelerde etkisi bulunmaktadır. Oyunlaştırma metodunu kullanan kurumsal firmaların özellikle çalışanların iş performanslarını arttırmaları yönünde örgütsel olarak önemli bir adım attığı ortaya çıkmaktadır. Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanların memnuniyetle kabul ederek uyguladığını, sonucunda da çalışanların iş performanslarının farkedilir bir derecede doğrudan ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Oyunlaştırma uygulamalarının firma performansı üzerinde ise doğrudan ve pozitif yönde etkisi kısmen desteklenmiştir. Bu oyunlaştırma uygulamalarının firma performansı üzerinde kısmi etkisinin olması, firma açısından bir maliyet olarak algılandığını ya da bu uygulama için ayrılan zamanın iş kaybına sebep olduğu gibi sonuçlara varılabilir. Ayrıca oyunlaştırma uygulaması firmaya entegre edildikten sonra firmanın verimliliğine yansıyacak yeterli zaman da geçmemiş olabilir. Oyunlaştırma uygulamalarının iş performansı üzerinden firma performansını dolaylı olarak ve pozitif yönde etkilemesi ise kısmen desteklenmiştir. Oyunlaştırma uygulamaları

iş performansını pozitif ve yüksek derecede etkilerken iş performansı üzerinden dolaylı olarak firma performansını da etkisi kısmen desteklenmiştir. İş sonuçlarının firma performansına etkilemesi için geçmesi gereken zaman mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Anket yapılırken oyunlaştırma uygulaması kullanan fakat anketi iş ve firma performansına yansıyacak zaman geçmediği için yapamayacağını belirten firma çalışanları olmuştur. Kurumsal hafızanın iş performansı ve firma performansı üzerindeki etkisi kısmen desteklenirken yine öğrenen organizasyonların iş performansı ve firma performansı üzerindeki etkisi de kısmen desteklenmiştir. Ayrıca kurumsal hafızanın iş performansı üzerinden dolaylı olarak ve pozitif yönde firma performansını etkilemesi kısmen desteklenirken yine öğrenen organizasyonun iş performansı üzerinden dolaylı olarak ve pozitif yönde firma performansını etkilemesi kısmen desteklenmiştir. Son olarak iş performansının firma performansına doğrudan ve pozitif etkisi desteklenmiştir.

Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında literatürdeki öncül çalışmalara benzerlik gösterdiği görülmektedir. Oyunlaşma faktörünün kullanıldığı şirketlerde iş performansı ve dolayısıyla şirketin büyüme performansı artış göstermektedir. Oyunlaştırma hedefi eğlenceden çok iş amacı olan bir davranış modelidir ve birçok firma bu alanda ciddi yatırımlar yapmış ve yapmaya devam etmektedir. Firmalardaki karar vericiler doğru bir strateji ile doğru konumlandırma yaparak çalışanların iş performansını artırıp uzun dönemde de firma performansını artırılması amaçlamaktadır. Morschheuser ve Hamari (2019) yaptığı çalışmada, oyunlaştırmanın kullanım alanlarının oyunun doğası gereği çeşitliliğinden ve oyunlaştırma yapısının karmaşıklığından bahsetmiştir. Bu sebeple hem etik hem de maliyetleri gözönüne alarak uygulamaların entegre edilmesi gerekmektedir. Oyunlaştırma uygulamalarının kurumsal hafızaya sahip ve devamlılığını sağlayabilen firmalarda uygulamanın beklenen etkileri göstermesi için bir ortam sağlar. Quinello (2006) yaptığı çalışmada kurumsal hafızaya sahip olan firmalardaki hedeflerin karar verme süreçlerinin daha hızlı ve etkili olması, geçmişte yaşanan deneyimlere daha kolay ulaşılması, çalışanlar arasında daha iyi iletişimi sağlanması ve firmanın kişiye bağımlılığının en az seviyeye indirmesi ve maliyetlerin azaltılması gibi hedeflerinden bahsetmiştir. Kurumsal hafızanın sağlanması depolanması ve gerektiğinde kullanılması

firmanın sürekliliği ve verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bir organizasyonun öğrenen organizasyon olabilmesi firmanın devamlılığı ve alınan kararların uygulanması ve verimliliğinin artması için önemlidir. Öğrenen organizasyonlarda bilgi akışı hızlı ve nettir. Bu ortam çalışanlara sağlandığı takdirde, uygulanmak istenen stratejiler daha sağlıklı sonuçlar verecek ve çalışanların hem iş performansları hem de firmanın performansı pozitif yönde etkilenecektir.

Akademide oyunlaştırma üzerine henüz yeterli sayıda ampirik çalışma bulunmamaktadır. Yeni nesil akademisyen ve araştırmacılar bu anlamda sektörde ve akademide bulunan açığı kapatmak için farklı türdeki ölçekleri kullanarak sayısal çalışmalar yapmalıdırlar. Oyunlaştırma alanında çalışmalarda hem sektörel hem de alan olarak odaklanılmış çalışmalarla birlikte, oyunlaştırma uygulamalarının başarılı sonuçlarıyla alınmış olan başarısız sonuçlar ve sebepleri de araştırılarak alan yazınına katkı sağlayabilirler. Araştırmacılar oyunlaştırma gibi yeni hayatımıza girmiş olan kavram ile ilgili çalışmalar yaparak farklı alanlarda ve sektörlerdeki çalışmaları ile literatürdeki bu boşluktan faydalanıp gelecek nesil akademisyenlere ışık tutabilirler.

Firma yöneticilerinin oyunlaştırma kavramının sadece popüler olmasından etkilenmeyip, firmalarının farklılık ve yenilik sağlamak adına kendi sektörlerine nasıl ve ne şekilde adapte edilebileceği çalışanları ya da müşterileri için hangi alanlarda kullanacağına karar verirken sağlıklı bir şekilde konuyu özümseyip doğru uygulayıcılar ile işbirliği yapmaları gerekmektedir. Özellikle satış, pazarlama ve eğitim gibi alanlarda sıklıkla tercih edilmeye başlanan oyunlaştırma uygulamaları sayesinde taraflar için verimli, eğlenceli ve bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik aktiviteler yapılması sağlanmaktadır. Doğru oyunlaştırma kurgusu ile firmalarının verimliliğini artırarak iş hedeflerini gerçekleştirilmesini sağlayabileceklerdir. Motivasyonel tetikleyiciler sayesinde oyunlaştırma uygulaması ile firmalar, çalışanlarının iş performansını artırırken yine müşterileri ile uygulayacakları oyunlaştırma uygulamalarıyla satış alanında satışlarını artırmaya eğitim alanında da hedefleri gerçekleştirmek için öğrenme aktivitelerini artırmayı hedefleyebileceklerdir.

Türkiye’de oyunlaştırma kavramının henüz yaygınlaşmamış olması çalışmanın en büyük kısıtıdır. Bu sebeple araştırma evreni seçilirken oldukça zorlu bir süreç yaşanmıştır. Daha geniş kapsamlı bir coğrafi alanda yapılacak araştırmaların değişkenler arasındaki ilişkiyi daha net göstereceği düşünülmektedir. Ayrıca oyunlaştırma uygulayan firmalarda bile çoğu zaman öncelikle az sayıda çalışan ile deneme yapılmış, sonrasında geniş ekiplere yayılması planlanmıştır. Nitekim bu durum anket uygulayıcı sayısı açısından doğru firmaya ulaşılsa bile, çalışan olarak az kişinin anketi cevaplamasına sebep olmuştur. Bir diğer kısıt ise oyunlaştırma uygulaması sonrası çalışanlar için iş ya da firma performanslarının gözlemlemek için yeterli sürenin geçmemesidir. Ayrıca ankette sorulan finansal bilgiler sebebiyle bazı banka çalışanları bu bilgileri paylaşmak istemediğinden ankete katılım göstermeyeceğini belirtmiştir. Araştırma kısıtlarından biride katılımcıların ankete kendi ön yargıları ve değerleri doğrultusunda katılım göstermeleridir. Anketi cevaplayan kişilerin konuyla ilgili bilgi sahibi olmaları da sağlıklı bir sonuç elde etmek için beklenen bir kriterdir ve katılımcıların konuyla ilgili gelişmeleri takip ediyor olması önemlidir.

KAYNAKÇA

- Ahmed N. U. ve Montagno R. V. 1996. Firenze, R. J., “Operations strategy and organizational performance: an empirical study.” *International Journal of Operations & Production Management*. 16(5) : 41-53.
- Akbuğa M. 2018. “Oyunlaştırma temelli bir mobil uygulamanın tasarlanması ve geliştirilmesi: Karahisar’ı keşfet.” Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Akgün A. E., Keskin H. ve Günsel A..2005. “Örgütsel hafıza ile enformasyon teknolojileri (IT) arasındaki ilişkiler.” *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 12(2): 1-16.
- Albayrak M. 2019. “Elektronik Spor Tüketicilerinin Satın Alma Davranışlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Altındağ E. 2011. “Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerinde Etkisi.” Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altuntaş G.ve Dönmez D. 2010. “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 39(1): 50-74.
- Antep Z. 2018. “Yalın Yönetim Araçlarını Uygulayan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü.” Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arvas M.Ü. 2015. “Bilgi Yönetimi ile Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Uygulaması.” Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aslan M. ve Doğan S. 2020. “Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kurumsal Bir Bakış.” *Vizyoner Dergisi*. 11(26): 291-301.
- Aydın S.Ö. 2018. ”Oyunlaştırmanın Tüketici Beslenme Tercihleri Üzerine Etkisi.”. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Basım N., Şeşen H. ve Meydan C. H. 2009. “Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İç Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma.” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 64(03): 27-44.
- Bayraktar Ö. 2014. “Bir İletişim Modeli Olarak Oyunlaştırma.” Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayyurt N. 2007. “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler.” *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 0 (53):577-592.
- Bitirim Okmeydan S. 2018. “Pazarlama Oyun’a Geldi: Pazarlamada Oyunlaştırma Yaklaşımı ve Örnekleri.” *SHSR Journal*.5(31):4750-4768.
- Borman W. C. ve Motowidlo S. J. 1997. “Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Research.” *Human Performance*. 10(2): 99-109.
- Brown D. M. ve Laverick S. 1994. “Measuring corporate performance. Long Range Planning.” 27(4) 89-98.
- Budak G. 2000. “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme.” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.15(1):1-11.
- Büyüköztürk Ş. 2002. “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 32:470-483.
- Chang D. R. ve Cho H. 2008. “Organizational Memory Influences New Product Success.” *Journal of Business Research*. 61(1):13-23.

- Chouikha M. B. 2016. Organizational Design for Knowledge Management. London: John Wiley& Sons Incorporated.
- Conklin J. 2001. "Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy." CogNexus Institute.
- Coşkun A. 2007. Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi. 2. Basım. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Coşkun C. 2016. "Performans Yönetim Sistemi Balanced Scorecard Uygulaması." Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Croasdell D.C. 2001. "It's Role in Organizational Memory and Learning." Information System Management. 18(1):8-11.
- Çetin M.İ. 2018. "Öğrenen Organizasyonların Örgütsel Bağlılığa Katkıları." Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoban G. 2006. "Öğrenen Organizasyon ve Bankacılık Sektöründeki Uygulaması." Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deterding S. Dixon D. Khaled R. ve Nacke L. 2011. "From game design elements to gamefulness: defining gamification. In Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments." ACM. 9-15.
- Durmuş B., Yurtkoru S. ve Çinko M. 2011. Sosyal Bilimlerde SPSS' le Veri Analizi. 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Efe E., Bek Y. ve Şahin M. 2000. "SPSS'de Çözümleri ile İstatistiksel Yöntemler II". Yayın No 10.Kahramanmaraş: Bilgisayar Araştırma Uygulama Merkezi.
- Ercan İ ve Kan İ. 2004. "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik." Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi.30(3):211-216.

- Ghalayini A.M. ve Noble J.S.1996.“The changing basis of performance measurement.”International Journal of Operations & Production Management. 16(8):63-80.
- Güleç U. 2019. “ Oyunlaştırma ve Mobil Pazarlama Etkinliği.” Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. İşletme Enstitüsü.
- Hamidi R. ve Jusoff K. 2009. “The Characteristic and Success Factors of an Organizational Memory Information System.” Computer and Information Science. 2:142-151.
- Hansen J.,Jensen A. ve Nguyen N.2020. “Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators?” Emerald Insight. 27(1): 65-74.
- Helvacı M. A. 2002. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi.” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi. 35(1-2):155-169.
- Işığık E. 2008. “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi.” İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi. 7: 1-23
- Kaiser H. F. 1974. “An Index of Factorial Simplicity.” Psychometrika.39(1):31-36.
- Kapp. K. M. 2012. The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education. San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Karabal C. 2015. “Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul’da İnşaat Sektöründe Örnek bir Uygulama.” Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabal C. 2019. Değişim Mühendisliğinde Yeni Parametreler: Değişim yönetimi değişime direnç ve örgütsel hafıza ilişkileri. İstanbul: Artıkel Yayıncılık.
- Karaman R. 2009. “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard.” Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 8(16):410-427.

- Kaya N. 2015. “Öğrenen Organizasyon, Yenilik ve Değişim mühendisliği Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri.” Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaygusuz S.Y. 2005. “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği).” İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 7(1): 81-101.
- Kayri M. ve Boysan M. 2008. “Bilişsel Yatkınlık ile Depresyon Düzeyleri İlişkisinin Sınıflandırma ve Regresyon Ağacı Analizi İle İncelenmesi.” Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.34:168-177.
- Kılıç T. 2007. “Örgüt Kültürü Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri.” Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçarslan Z. ve Altuğ E. 2018. “Kütüphanelerde Oyunlaştırma.”. Türk Kütüphaneciliği. 32(3):208-222.
- Koçel, T. 2018. İşletme Yöneticiliği. 17. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kofman, F. ve Senge, P. M. 1993. “Communities of commitment: The heart of learning organizations. Organizational Dynamics.” American Management Association. 22(2):5-13.
- Kunduracioğlu İ. 2018.“Oyunlaştırma Kavramı Üzerine İçerik Analizi Çalışması.” Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Leblanc A. ve Abel M. A. 2008. “Forum-based Organizational Memory as Organizational Learning Support.”.Journal of Digital Information Management. 6(4):303-312.
- Li Z., YeZhuang, T. ve Ying, Q. 2004.“An Empirical Study on the Impact of Organizational Memory on Organizational Performance in Manufacturing Companies ,Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.” Hawaii.

- Liman A. 2019. “Örgütsel Performans Öncülleri Olarak Etik Liderlik Ve Kariyerizm.” Yüksek Lisans Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lin C.W., Chen. S.L. ve Wang R.Y. 2011. “Savouring And Perceived Job Performance in Positive Psychology: Moderating Role Of Positive Affectivity.” Asian Journal of Social Psychology. 14(3):165-175.
- Louadi M.,Tounsi I. 2008. “Do Organizational Memory and Information Technology Interact to Affect Organizational Information Needs and Provision?” International Journal of Knowledge Management. 4(4):21-39.
- Mert G. 2017. Kurumsal Hafıza. 1. Basım. İstanbul: Artıkol Yayıncılık.
- Moorman C. ve Miner A. 1997. “The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity.” Journal of Marketing Research. 34(1):91-106.
- Moorman C. ve Miner A. 1998. “Organizational Improvisation and Organizational Memory. Academy of Management Review.” 23(4):698-723.
- Morschheuser B. ve Hamari J. 2019. “The Gamification of Work: Lessons From Crowdsourcing.” Journal of Management Inquiry. 28(2):145-147.
- Onan B. 2012. “Türkçenin Ana Dili Olarak Öğretiminde Bilgi İşleme Süreci.” Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 8(1) 96-113.
- Orhan H. ve Kaşıkçı D. 2002. “Path, Korelasyon ve Kısmi Regresyon Katsayılarının Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi.” Hayvansal Üretim.43(2): 68-78.
- Öneren M. 2008. ” İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı.” ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 4(7): 163-178.
- Örnek A. Ş. 2000. “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2(3):255-276.

- Özkan Ç. 2018. “Kurum içi İletişim Stratejileri Bağlamında Oyunlaştırma Kullanımı: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztaş N. ve Gürcüoğlu S. 2018. “Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği.” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.5(14):537-549.
- Pelit E. Keleş Y. ve Çakır M. 2010. “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Öğrenen Örgüt Uygulamalarına İlişkin Algıları: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 2(2):59-68.
- Porter, M. E. 1991.“Towards a dynamic theory of strategy.” Strategic Management Journal.12(2): 95–117.
- Quinello R. 2006. “Organizational Memory and Forgetfulness Generating Vulnerabilities in Complex Environments.” Brazilian Administration Review.3(1):64–78
- Seymen S. 2017. “Öğrenen Organizasyon Algısı ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezgin vd. 2018. “Oyunlaştırma, Eğitim ve Kuramsal Yaklaşımlar: Öğrenme Süreçlerinde Motivasyon, Adanmışlık ve Sürdürülebilirlik.” Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.0(45):169-189.
- Stein E.W. ve Zwass V. 1995. “Actualizing organizational memory with information systems.” Information Systems Research. 6(2): 85-117.
- Şenaras A.E. ve Sezen H. K. 2017.“ Sistem Düşüncesi.” Journal of Life Economics.4(11):39-58
- Şimşek M.Ş. ve Çelik A. 2018. Yönetim ve Organizasyon. 20. Basım. Konya: Eğitim Yayınevi.

- Tan F.Z. 2014. “Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım. ”Business & Management Studies: An International Journal.2(2):188-217.
- Tekin A. 2012.Temel İstatistik Dersleri. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tolgay F. 2010. “Öğrenen Organizasyonlar ve Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuna Ö. ve Çakırer M.A.2008. “Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi’nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi.” Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. 10(2): 257-272.
- Uygur A. 2009. “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması.” Doğu Üniversitesi Dergisi.10(1): 148-159.
- Uysal Ş.2015. “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış.” Manisa Bağcılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü.5(2):32-39.
- Van Scotter J. R. ve Motowidlo S.J.1996. “Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance.” Journal of Applied Psychology. 81(5):525-531.
- Werbach K. ve Hunter D.2012. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Wharton Digital Press. Philadelphia.
- Yalçın G. 2016. “Sosyal Medyada Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanım Motivasyonuna Etkileri.” Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilgi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaşar M. 2014. “İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması.”Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 36(2):59-75.

Yeşilmen S. 2019. “İşletmelerde Performans Yönetiminin Motivasyon Üzerinde Etkileri: Özel Bir Şirket Örneği.” Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz E.A. 2017. Oyunlaştırma. 3. Baskı. İstanbul: Abaküs Yayınları.

Yılmaz E.A. 2018. İş’te Oyunlaştırma. 1. Baskı. İstanbul: Ceren Yayınları.

Yoşumaz İ. 2018. “Endüstri 4.0 Sürecinde Kurumsal Hafızanın Rolü.” Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yukai C. 2015. “Actionable Gamification Beyond Points,Badges and Leaderboards.”Packt Publishing Ltd.

EKLER

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**Öğrenen Örgütlerde Oyunlaştırma Teorisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi**” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: **Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ**
Araştırma Sorumlusu: **Özgür Hitay (Doktora Öğrencisi)**

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanının Sınırları	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: ☐ Hızlı Tüketim ☐ İlaç/Medikal ☐ Perakende ☐ Otomotiv
	☐ Bankacılık/Finans ☐ Bilişim ☐ Telekomünikasyon ☐ Diğer
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer
Ünvanı / Statüsü	: ☐ İşletme Sahibi/Ortağı ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul
	☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: (Yıl) Bu İşyerinde çalışma süresi : (Yıl)

Aşağıdaki sorular şirketinizin oyunlaştırma uygulamasını kullanması ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

A. Oyunlaştırma	1	2	3	4	5	6	7
Koşacakları bir hedef olacağı için çalışanların performansı artar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Challenge ve ödül kurguları olacağı için motivasyon artar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eğlenceli olur (çünkü oyun gibi)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Puan toplama ve ödüllendirme sistemleri olacağı için paylaşım artar (iş amaçlı sunum, data, bilgi paylaşımı)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Daha adil bir rakabet olur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlar arasında iletişim, etkileşim artar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş yerindeki eğitimler çok daha verimli olur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni iş geliştirmek için çok daha uygun bir ortam oluşur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin kurumsal hafızası ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

B. Kurumsal Hafıza	1	2	3	4	5	6	7
Kurumsal Hafıza/Kurumsal Hafıza Seviyesi							
Firmamız bu alanda oldukça bilgilidir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız bu alanda oldukça tecrübelidir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız bu alanda oldukça iyi tanınır	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızın bu alanda yürüttüğü her türlü ar-ge faaliyetleri finanse edilir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumsal Hafıza/Kurumsal Hafıza Dağılımı							
Firmamız ürün tasarımı konusunda başarılıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız ürün markası oluşturma konusunda başarılıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız ürün paketlenme konusunda başarılıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız promosyon içeriği konusunda başarılıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız ürün kalite seviyesi açısından başarılıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kurumsal Hafıza/ Prosedürel Hafıza							
Firmamız iyi tanımlanmış prosedürlerle çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız standart belirleyen ve kullanan bir yaklaşım gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız güçlü becerilere ve yeteneklere sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumsal Hafıza/ Deklaratif Hafıza							
Firmamız yürüttüğü faaliyetler doğrultusunda bilgiyle uğraşır ve bilgiyi kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız alanında oldukça tecrübelidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız oldukça bilgili bireylerden oluşur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin öğrenen organizasyon yapısı ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
C. Öğrenen Organizasyon	1	2	3	4	5	6	7
Kurumumuzda çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görürler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzda, çalışanlar öğrenme konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzda, çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzda, çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst geribildirimde bulunurlar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzda çalışanlar karşılıklı güven ortamını sağlamak için zaman harcarlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzda çalışanlar konuşmaya başlamadan önce karşısındaki kişinin görüşünü dinlerler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Departmanlar, elde ettikleri başarılar için ödüllendirilirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Departmanlar ileri sürdükleri önerilerin, organizasyon tarafından dikkate alınacağına emindirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz, problemlerden elde edilen derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolay ve hızlı bir şekilde verir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kurumumuz çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veritabanı tutar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz, çalışanları kurum vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz, çalışanların iş ile aile arasında denge kurmasına yardım eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz çalışanların geniş çaplı bir perspektif ile düşünmesini teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular iş performansınız ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
D. İş Performansı	1	2	3	4	5	6	7
Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Devamsızlık oranları düşüktür	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Moralim yüksektir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Çok düşük, (2) Düşük, (3) Ortalamanın altı, (4) Ortalama, (5) Ortalamanın üstü, (6) Yüksek ve (7) Çok yüksek seçeneğini temsil etmektedir.							
E. Firma Performansı	1	2	3	4	5	6	7
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışan sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni müşteri sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

5 Eylül 1980 İstanbul doğumluyum. Liseyi Kabataş Erkek Lisesi’nde tamamladıktan sonra Marmara Üniversitesi İktisat bölümünden 2003 yılında mezun oldum. Marmara Üniversitesi’nde Uluslararası İşletmecilik yüksek lisansı yaptım. 2014 yılında Beykent Üniversitesi’nde İşletme Yönetimi Doktora eğitimine başladım. Türk ve uluslararası birçok İK danışmanlık firmasında yönetici pozisyonunda çalıştım. Halen freelance olarak danışmanlık yapmaya devam etmekteyim.

Akademik ilgi alanlarım, insan kaynaklarında başta işe alım olmak üzere tüm İK fonksiyonlarıdır.

Özgür HİTAY