

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OYUNLAŞTIRMA UYGULAMALARININ, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
TEKNİK KAPSAMINDA YER ALAN BULMA, SEÇME VE İŞE YERLEŞTİRME,
EĞİTİM VE GELİŞTİRME, PERFORMANS YÖNETİMİ VE KARIYER YÖNETİMİ
SÜREÇLERİNDE KULLANILMASININ ALGILANAN BAŞARISI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

HÜMEYRA NUR HATİPOĞLU

İstanbul, 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OYUNLAŞTIRMA UYGULAMALARININ, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
TEKNİK KAPSAMINDA YER ALAN BULMA, SEÇME VE İŞE YERLEŞTİRME,
EĞİTİM VE GELİŞTİRME, PERFORMANS YÖNETİMİ VE KARIYER YÖNETİMİ
SÜREÇLERİNDE KULLANILMASININ ALGILANAN BAŞARISI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

HÜMEYRA NUR HATİPOĞLU

Danışman: DOÇ. DR. MALİK VOLKAN TÜRKER

İstanbul, 2020

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE TEORİK ÇERÇEVE

I. ARAŞTIRMA SORUSU	4
II. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	6
III. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI	6
A. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	6
B. Araştırmanın Kısıtları.....	7
IV. ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ.....	7
A. Araştırmanın Ana Hipotezi	7
B. Araştırmanın Diğer Hipotezleri.....	7

İKİNCİ BÖLÜM

OYUNLAŞTIRMA

I. OYUNLAŞTIRMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	10
A. Oyunlaştırma Tanımı.....	10
B. Oyun Tanımı.....	16
C. Oyuncu Tanımı ve Oyuncu Türleri.....	21

D. Ciddi Oyunlar	26
E. Simülasyon.....	28
F. Video Oyunları.....	30
II. OYUNLAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI..	32
A. Oyunlaştırmanın Amacı	32
B. Oyunlaştırmanın Bağlamı ve Kapsamı.....	33
C. Oyunlaştırmanın Avantajları	38
D. Oyunlaştırmanın Dezavantajları.....	41
III. OYUNLAŞTIRMANIN UNSURLARI	46
A. MDE (Mekanik, Dinamik ve Estetik) Çerçevesi.....	46
B. Werbach ve Hunter' ın Oyunlaştırma Yaklaşımı	49
IV. OYUNLAŞTIRMA MODELLERİ.....	53
A. D6 Oyunlaştırma Tasarımı Modeli (D6 Gamification Design Framework).....	53
B. Octalysis Modeli (Octalysis Framework)	58
C. Michael Wu'nun Oyunlaştırma Modeli (Michael Wu's Gamification Spectrum)	61
D. Kanca Modeli (The Hooked Modal)	65
E. Gamification Model Canvas (GMC).....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OYUNLAŞTIRMA İLE İLGİLİ MOTİVASYON TEORİ VE MODELLERİ

I. MASLOW'UN İHTİYAÇLAR TEORİSİ	74
II. KENDİ KADERİNİ TAYİN ETME TEORİSİ (SELF DETERMINATION THEORY)	76
III. AKIŞ (FLOW) TEORİSİ	79
IV. FOGG DAVRANIŞ MODELİ.....	85
V. SAPS ÖDÜLLENDİRME TEORİSİ.....	88

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEKNİK KAPSAMINDA OYUNLAŞTIRMA KULLANIMI

I. PERSONEL BULMA SEÇME ve İŞE YERLEŞTİRME SÜREÇLERİNDE OYUNLAŞTIRMA	93
II. EĞİTİM ve GELİŞTİRME SÜRECİNDE OYUNLAŞTIRMA.....	102
III. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİNDE OYUNLAŞTIRMA	108
IV. KARİYER YÖNETİMİ SÜRECİNDE OYUNLAŞTIRMA	114

BEŞİNCİ BÖLÜM

OYUNLAŞTIRMA UYGULAMALARININ, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEKNİK KAPSAMINDA YER ALAN BULMA, SEÇME VE İŞE YERLEŞTİRME, EĞİTİM VE GELİŞTİRME, PERFORMANS YÖNETİMİ VE KARIYER YÖNETİMİ SÜREÇLERİNDE KULLANILMASININ ALGILANAN BAŞARISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMA TASARIMI	118
A. Araştırma Sorusunun Niteliği.....	118
B. Analiz Birimi.....	118
C. Ana Kütle ve Örneklem Tasarımı.....	119
D. Araştırmanın Zaman Aralığı.....	120
E. Veri Toplama Metodu	120
E. Nitel Analizin Ölçümü, Ölçüm Araçlarının Geçerliliği ve Güvenilirliği	121
G. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği'nin Tanıtımı, Ölçeğin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi	124
II. VERİ ANALİZİ	139
A. Nitel Verilerin Analizi ve Bulguların Yorumlanması	139
B. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeğinin Veri Analizi ve Bulguların Yorumlanması	177
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	201
ÖNERİLER.....	215
EKLER.....	217
KAYNAKÇA	219

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Hümeyra Nur HATİPOĞLU
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Malik Volkan TÜRKER
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Temmuz, 2020
Anahtar Kelimeler	:Oyunlaştırma, Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi

ÖZET

Oyunlaştırma Uygulamalarının, İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Yer Alan Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Süreçlerinde Kullanılmasının Algılanan Başarısı Üzerine Bir Araştırma

Bu araştırma, firmaların insan kaynakları departmanı tarafından personel bulma, seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde kullanılmakta olan oyunlaştırma uygulamalarının algılanan başarısında bir farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla yapılmıştır.

Güncel bir konu olan oyunlaştırmının kullanımı hakkında bilgi edinmek için öncelikle oyunlaştırma uygulayan bankaların yetkilileri ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmede elde edilen bilgilere göre, personel bulma seçme ve işe yerleştirme süreçlerinde oyunlaştırma kullanımında adayların anlık olarak firmaya çekilmesi ve işe alım sürecinde değerlendirilmesi, eğitim ve geliştirme sürecinde belirlenen konu hakkında çalışanın bilgi birikiminin artırılması ve verilen eğitimin pekiştirilmesi amaçlanmaktadır. Eğitim ve geliştirme sürecinde çalışanlara ortalama yarım saat süren etkinliklerin atandığı görülmüştür. Performans yönetimi sürecinde çoğunlukla şube ve çağrı merkezi çalışanlarının performanslarını arttırmak amacıyla 3-6 aylık dönemlerde oyunlaştırma uygulamalarından

yararlanılmaktadır. Kariyer yönetimi sürecinde ise çalışanları elde tutmak amacıyla süreklilik gösteren yetenek yönetimi faaliyetlerinde, şube ya da birim değişikliği yapılacağı zaman veya liderlik akademilerinde oyunlaştırmanın uygulandığı belirlenmiştir.

Yapılan araştırmada personel bulma seçme ve işe yerleştirme ile eğitim ve geliştirme süreçlerinde oyunlaştırma kullanımı kısa vadede sonuç vermesi nedeniyle birinci grup olarak tanımlanmıştır. Performans yönetimi ve kariyer yönetiminde oyunlaştırma kullanımı ise daha uzun vadede sonuç verdiği görüldüğü için ikinci grup olarak belirlenmiştir.

Belirlenen iki gruba “Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği” uygulanmıştır. Gruplar arası farkın analizinde ise İstanbul Ticaret Üniversitesi’nin çalışanlarına sağladığı SPSS istatistik programı kullanılarak Mann-Whitney U Testi yapılmıştır.

GENERAL INFORMATION

Name and Surname : Hümeýra Nur HATİPOĞLU
Field : Business Administration
Programme : Human Resources Management
Supervisor : Assoc. Prof. Dr Malik Volkan TÜRKER
Degree Awarded and Date : Master – July, 2020
Keywords : Gamification, Recruitment, Training, and Development, Performance Management and Career Management

ABSTRACT

A RESEARCH ON PERCEIVED SUCCESS OF GAMIFACITION PRACTICES IN RECRUITMENT, TRAINING, AND DEVELOPMENT, PERFORMANCE MANAGEMENT AND CAREER MANAGEMENT PROCESSES WITHIN THE FUNCTIONAL SCOPE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

This research was carried out in order to understand whether there is a difference in the perception of gamification practices used by the human resources department of the companies in the process of recruitment, training and development, performance management and career management.

First, in-depth interviews were held with the authorities of banks which are implementing gamification practices. According to the information obtained during the meeting, companies are using gamification practices in order to, attract candidates to the company and evaluate them in the recruitment process, to increase the knowledge of the employee and to reinforce the training which is given in the training and development process. It is seen that, in training and development process, averagely half an hour activities were assigned to the employees. In the performance management process, mostly gamification applications are used in 3-6 months periods, in order to increase the performance of branches and call center employees. In the career management process, gamification is

being applied management activities that are continuous in order to retain employees, when a branch or unit change is made or in leadership academies.

In the research, the use of gamification in the process of recruitment and training and development processes was defined as the first group owing to it yielded results in the short term. The use of gamification in performance management and career management has been defined as the second group, as it appears to yield results in the longer term.

"Gameful Experience in Gamification Scale (GAMEX)" was applied to two determined groups. In the analysis of the difference between the groups, Mann-Whitney U Test was performed by using the SPSS statistics program provided by Istanbul Commerce University for the employees.

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Roger Caillois'in Oyun Sınıflandırması	18
Tablo 2	: Nick Yee'nin Güncellenmiş Oyuncu Tipleri	24
Tablo 3	: Oyuncuyu Motive Etmesi İçin Önerilen Tasarım Elemanları.....	26
Tablo 4	: Oyunlaştırmanın İnsan Kaynaklarında Kullanımına Yönelik Olası Sorunları.....	43
Tablo 5	: Muhteşem Oyunların On Ögesi	48
Tablo 6	: Önemli Oyun Bileşenleri	51
Tablo 7	: Gamification Model Canvas	70
Tablo 8	: 42 “Recrutainment” Uygulaması	96
Tablo 9	: İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanan Bankaların Çalışan Sayıları	119
Tablo 10	: Anakütleli Oluşturan Banka Çalışanlarının Anket Sayıları.....	120
Tablo 11	: Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği İfadeleri	125
Tablo 12	: KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi	129
Tablo 13	: Bileşen Matrisi	130
Tablo 14	: Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi.....	131
Tablo 15	: Cronbach Alfa Değer Tablosu	133
Tablo 16	: Özet Güvenirlik Analizi Sonucu	134
Tablo 17	: Eğlence Faktörü İçin Cronbach Alfa Katsayısı.....	134
Tablo 18	: Eğlence Faktörü İçin Toplam İstatistikler	134
Tablo 19	: Kendini Verme Faktörü İçin Cronbach Alfa Katsayısı.....	135
Tablo 20	: Kendini Verme Faktörü İçin Toplam İstatistikler	135
Tablo 21	: Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme Faktörü İçin Cronbach Alfa Katsayısı	136
Tablo 22	: Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme Faktörü İçin Toplam İstatistikler	136
Tablo 23	: Negatif Etki Olmaması Faktörü İçin Cronbach Alfa Katsayısı.....	136
Tablo 24	: Negatif Etki Olmaması Faktörü İçin Toplam İstatistikler.....	137
Tablo 25	: Baskınlık Faktörü İçin Cronbach Alfa Katsayısı	137
Tablo 26	: Baskınlık Faktörü İçin Toplam İstatistikler	137
Tablo 27	: Tüm Maddeler İçin Cronbach Alfa Katsayısı	138
Tablo 28	: Tüm Maddeler İçin Toplam İstatistikler	138
Tablo 29	: İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Yer Alan Bulma, Seçme Ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Süreçlerinde Kullanılması	171
Tablo 30	: Bankaları Oyunlaştırma Kullanmaya İten Faktörler	175
Tablo 31	: Cinsiyete Göre Dağılım	178
Tablo 32	: Yaşa Göre Dağılım.....	178
Tablo 33	: Firmadaki Unvana Göre Dağılım.....	179
Tablo 34	: Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları.....	180
Tablo 35	: Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeğinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayılarını Hesaplama	187
Tablo 36	: Eğlence Faktörü İçin Mann-Whitney U Analizi	188
Tablo 37	: Eğlence Faktörü İçin Mann-Whitney U Sıralamaları ve Ortalama.....	189
Tablo 38	: Kendini Verme Faktörü İçin Mann-Whitney U Analizi	189
Tablo 39	: Kendini Verme İçin Mann-Whitney U Sıralamaları ve Ortalama	189

Tablo 40	: Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme Faktörü İçin Mann-Whitney U Analizi	190
Tablo 41	: Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme Faktörü İçin Mann-Whitney U Sıralamaları...	191
Tablo 42	: Negatif Etki Olmaması Faktörü İçin Mann-Whitney U Analizi	192
Tablo 43	: Negatif Etki Olmaması Faktörü İçin Mann-Whitney U Sıralamaları	192
Tablo 44	: Baskınlık Faktörü İçin Mann-Whitney U Analizleri.....	193
Tablo 45	: Baskınlık Faktörü İçin Mann-Whitney U Sıralamaları	193
Tablo 46	: Tekil İfadeler İçin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	194
Tablo 47	: Tekil İfadelerin Sırala Değerleri	195
Tablo 48	: Tekil İfadelerin Aritmetik Ortalamaları	197
Tablo 49	: İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımından Duyulan Memnuniyete İlişkin İfadelerin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	198
Tablo 50	: İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımından Duyulan Memnuniyete İlişkin İfadelerin Sıralama Değerleri	199
Tablo 51	: İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımından Duyulan Memnuniyete İlişkin İfadelerin Ortalamaları	199

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Geçmişten Günümüze Google Arama Motorunda Oyunlaştırma Kelimesinin Aranma Sıklığı	11
Şekil 2	: Yeni Teknolojiler için Gartner Hype Cycle'da Oyunlaştırmanın Dört Yılı	12
Şekil 3	: Gaming ve Playing ile Parça ve Bütün Boyutunda Oyunlaştırmanın Yeri.....	15
Şekil 4	: Bartle'ın Online Oyuncu Tipi Sınıflandırması	22
Şekil 5	: Marczewski'nin Altılı Kullanıcı Tipi Sınıflandırması	25
Şekil 6	: MDE Yapısı.....	46
Şekil 7	: Oyun Unsurları Hiyerarşisi.....	49
Şekil 8	: Faaliyet Döngüsü.....	54
Şekil 9	: İlerleme Basamakları	55
Şekil 10	: Octalysis Framework.....	58
Şekil 11	: Oyunlaştırma Spekturumu	61
Şekil 12	: Kanca Modeli	66
Şekil 13	: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	74
Şekil 14	: Oyuncu İhtiyacı Hiyerarşisi.....	75
Şekil 15	: Akış Deneyimlerinin Sonucunda Bilincin Karmaşıklığının Artma Nedeni	82
Şekil 16	: Akış Kanalında Hızla İlerleme	83
Şekil 17	: Akış Kanalında Hızla İlerleme	83
Şekil 18	: Fogg Davranış Modeli	85
Şekil 19	: Fogg Davranış Modeli'ne Göre Hedef Davranışın Gerçekleşmesi	86

KISALTMALAR

MDE	Mekanik, Dinamik ve Estetik
GMC	Gamification Model Canvas
SAPS	Status, Acces, Power, Stuff
s.	Sayfa
Vol.	Volume
No.	Numara
KMO	Kaise-Meyer-Olkin
GMY	Genel Müdür Yardımcısı
KPI	Key Performance Indicator

ÖNSÖZ

Hem lisans hem de yüksek lisans eğitimim boyunca bilgisini ve tecrübelerini aktararak gerek araştırma konusu seçimimde gerekse nitel ve nicel araştırma yöntemlerini bir arada kullanmam için beni yönlendiren, yüreklendiren, öğrencilerine her daim kapısı açık olan, yoğun olduğu dönemlerde bile tezi ön planda tutan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Malik Volkan TÜRKER’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazma sürecimde benimle birlikte bu atmosferi yaşayan, tezimin her sayfasını okuyup bana değerli görüşlerini belirten sevgili babam Ender HATİPOĞLU’na, eve misafir dahi kabul etmeyerek bana odaklanmam için gerekli ortamı sağlayan, psikolojik olarak beni teşvik eden sevgili annem Hatice HATİPOĞLU’na ve sevgili ağabeyim Enes M. HATİPOĞLU’na sonsuz teşekkür ederim.

Tezimde anketimin Türkçeleştirilme çalışmasında değerli görüşlerini benimle paylaşan aynı zamanda jüri üyelerim olan Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Seçil BAL TAŞTAN hocama ve İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Adnan Veysel ERTEMEL hocama teşekkür ederim.

Araştırmamda literatür taraması bölümünde derin kütüphanecilik bilgisi ve deneyimiyle kaynaklara erişimimde yardımcı olan Sn. Servet CANKURT ağabeyime ve eşi sevgili kuzenim Elif MUSLU CANKURT’a da teşekkürü bir borç bilirim.

Aynı zamanda bana zaman ayırarak mülakat yapmayı kabul eden tüm banka yetkililerine ve pandemi döneminde yoğun çalışma saatlerine rağmen anketime katılım gösteren 392 banka çalışanına da teşekkür ederim.

Çalışmamın bütün ilgililere ve gelecek çalışmalara faydalı olmasını dilerim.

İstanbul, 2020

Hümeysra Nur HATİPOĞLU

GİRİŞ

Oyunlaştırma uygulamaları çoğunlukla personellerin motivasyonunu arttırarak iş yapış biçimlerinde değişikliği sağlamak ve kurum bağlılığını güçlendirmek amacıyla yapılmaktadır. Johan Huizinga oyunların “gönüllü katılım” ile gerçekleşen faaliyetler olduğunu ifade etmiştir. Oyun köküne dayanan oyunlaştırma kavramının da gönüllü katılıma dayalı olması ve içsel motivasyonu tetiklemesi beklenmektedir. Ancak oyunlaştırmada kullanılan rozetler, puanlar ve liderlik sıralamalarının içsel motivasyonu sabote edip dışsal motivasyon yoluyla çalışanları teşvik ettiği fikrine dayanan eleştiriler mevcuttur ve bu alanda hâlâ bir görüş birliği sağlanamamıştır.

Oyunlaştırma, oyun tasarımında kullanılan elemanlarının oyun dışında farklı bir bağlamda kullanılması olarak tanımlanmıştır¹. Oyunlaştırma uygulamalarının temel amacı, oyun mekaniklerini oyun dışı aktivitelerde kullanarak davranış değişikliği gerçekleştirmektir². Oyunlaştırma, oyunların motivasyonel gücünden yararlanmaya ve onu gerçek dünyadaki sorunlara uygulamaya çalışmaktadır³. Okullardan işyerlerine, sağlık hizmetlerine, seyahate, pazarlamaya, günlük boş zaman aktivitelerine kadar her şey hayatımızda daha fazla oyunlaşmaktadır⁴.

Kevin Werbach ve Dan Hunter işletmelerin yaşamsal faaliyetlerini yerine getirmeleri için oyunlaştırma tekniklerinden faydalanabileceklerini ve bunu oyun bağlamı dışında, işletme çalışanlarına yönelik, müşterilerine yönelik ve davranış değişikliği yaratmaya yönelik olmak üzere özellikle belirgin olan üç bağlamda yapabileceklerini ifade etmiştir⁵.

Çalışma alanlarının dijitalleştirilmesi de dâhil olmak üzere rekabet hızıyla ilgili baskılar, modern kuruluşların çalışan memnuniyetini ve bağlılığını sağlama ihtiyacını

¹ Sebastian Deterding ve Diğerleri, **From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”**, Proceedings from 2011 MindTrek Conference. ACM Press, 2011, s.9.

² Bunchball, “Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior”, 2010, s.2.

³ Joey J. Lee ve Jessica Hammer, “Gamification in Education: What, How, Why Bother?”, **Academic Exchange Quarterly**, 2011, Vol.15, No.2, s.1.

⁴ Jarosław Kopeć ve Krzysztof Pacewicz, “Introduction”, Jarosław Kopeć ve Krzysztof Pacewicz (Ed.), **Gamification Critical Approaches** içinde (6-8), Warsaw: Faculty of Artes Liberales, 2015, s.6.

⁵ Kewin Werbach ve Dan Hunter, **For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business**, Wharton Digital Press, 2012, s.20-25.

arttırmaktadır. Oyunlaştırmayı işyeri ile bütünleştirmek, çalışanların katılımını, bağlılığını ve memnuniyetini artırmak için olası bir strateji olarak tanımlanmıştır⁶.

Yöneticiler sıklıkla müşteriler ve çalışanlar gibi kilit paydaşların bağlılık düzeylerini artırmakla görevlendirilirler. Oyun dışı bağlamlarda davranışı değiştirmek için oyun tasarım ilkelerinin uygulanması olarak tanımlanan oyunlaştırma düzgün bir şekilde hazırlanıp uygulandığında bağlılığı artırabilecek bir araçtır⁷ ve dünyaca tanınan insan kaynakları yönetimi uygulayıcıları da oyunlaştırmının, insan yönetimi süreçlerine akıllıca yerleştirildiğinde çalışan bağlılığını artırmaya yardımcı olabileceğine inanmaktadır⁸.

İnsan kaynakları yönetiminin personel bulma, seçme ve işe yerleştirme süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları potansiyel çalışanın ilgisini çekmek amacıyla uygulandığı gibi işe alım basamaklarındaki birçok aşamadan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim ve geliştirme alanında yapılan oyunlaştırma faaliyetlerinde, eğitimden en yüksek verimi alarak bilgi ve becerilerinde artış sağlayıp çalışanın sıkılmadan öğrenme süreçlerini gerçekleştirmesi amaçlanmaktadır. Performans yönetimi alanında yapılan oyunlaştırma uygulamalarına bakıldığında rekabet ve işbirliğini teşvik ederek çalışanın performansını arttırması amaçlanmaktadır. Kariyer yönetimi alanında yapılan oyunlaştırma uygulamalarına bakıldığında, çalışanların kariyer merdivenlerini çıkmasında hayati önem taşıyan ve çalışanın potansiyelini keşfedip arttırılmasını sağlayan oyunlaştırma uygulamaları yetenek yönetimi alanında kullanılmaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünü araştırma metodolojisi oluşturmaktadır. İkinci bölümde oyunlaştırma tanımı ve oyunlaştırma ile ilişkili olan kavramlar, oyunlaştırmının amacı, bağlamı, avantajları, dezavantajları ve oyunlaştırma modelleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde oyunlaştırma ile ilişkili olan motivasyon kuramları anlatılmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan personel bulma, seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde

⁶ Mario Silic ve Diğerleri., “The Effects Of A Gamified Human Resource Management System On Job Satisfaction And Engagement”, **Human Resource Management Journal**, Vol.30, No.2, 2020, s.260.

⁷ Karen Robson ve Diğerleri, “Game On: Engaging Customers and Employees Through Gamification”, **Business Horizons**, Vol.59, No.1, 2016, s.29.

⁸ Daiga Ergle, “Application of Gamification in Human Resource Management Processes at Enterprises and Organizations in Latvia”, **New Challenges of Economic and Business Development–2018: Productivity and Economic Growth**, Riga: University of Latvia, 10-12 Mayıs 2018, s.55.

oyunlaştırmanın kullanımı anlatılmıştır. Yine dördüncü bölümde insan kaynakları yönetiminde uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamaları örneklerle birlikte açıklanmıştır. Araştırmanın son bölümü olan beşinci bölümünde ise yapılan derinlemesine mülakatlar ve Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği'nden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Aynı zamanda araştırmaya eklenen mülakat çıktılarından elde edilen on adet tekil soru ve insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında oyunlaştırma kullanımından memnuniyeti görmek amacıyla dört adet tekil soru eklenmiştir ve bu sorular da ayrı olarak analiz edilmiştir. Nicel analiz için İstanbul Ticaret Üniversitesi tarafından çalışanlarına sağlanan SPSS 26 programı kullanılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma sorusu tanıtılacak, araştırmanın önemi, amacı, kapsamı, kısıtları açıklanacak ve araştırmadaki hipotezlere yer verilecektir.

I. ARAŞTIRMA SORUSU

Dijitalleşme ile birlikte firmaların insan kaynakları yönetiminde farklı uygulamalara gitmesi gerekmiştir. Oyunlaştırma da bu uygulamalardan biridir⁹. Günümüz insan kaynakları uygulamalarına bakıldığında oyunlaştırma kullanımının yenilikçi bir yaklaşım olduğu görülmüştür¹⁰. Aynı zamanda oyunlaştırmanın uygulanması teknolojinin artması ile birlikte daha kolay yapılabilir hale gelmiştir¹¹.

İnsan kaynakları yönetiminde oyunlaştırma, işe alım, eğitim ve geliştirme¹² ile performans yönetimi alanlarında sıklıkla kullanılmaktadır^{13,14,15}. Gartner Raporu'nda, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme ve yenilik yönetimi alanlarında oyunlaştırmanın yaygın olarak kullanıldığı belirtilmiştir¹⁶. Mario Herger'in 2014 yılında yazmış olduğu "Gamification in Human Resources" isimli kitabında insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan işe alım, işe uyum, yetiştirme, yetenek yönetimi, performans yönetimi ve kariyer geliştirme alanlarında oyunlaştırma kullanımından bahsetmiştir¹⁷. Bununla birlikte yetenek edinimi, eğitim ve geliştirme, yetenek yönetimi ve performans yönetimi de dâhil

⁹ Denise Marie Küpper, Kristina Klein ve Franziska Völckner, "Gamifying Employer Branding: An Integrating Framework Andresearch Propositions For A New HRM Approach in the Digitized Economy", **Human Resource Management Review** (2019), s.1.

¹⁰ Daiga Ērgle ve Iveta Ludviga, "Use Of Gamification in Human Resource Management: Impact on Engagement And Satisfaction", **10th International Scientific Conference "Business and Management 2018"**, Vilnius: VGTU Press, 3-4 Mayıs 2018, s.409.

¹¹ Kenneth R. Pierce, "Gamification for Learning and Workforce Motivation", Vanessa Hammler Kenon ve Sunay Vasant Palsole (Ed.), **The Wiley Handbook of Global Workplace Learning** içinde (539- 556), John Wiley & Sons, Inc, 2019, s.541.

¹² Bill Roberts, "Gamification: Win, Lose or Draw?" **HR Magazine**, 2014, s.31.

¹³ Ponnammam, K.N. ve Bmenon, R. "Gamification in Human Resource Management: Exploring The Dimensions Of Gamification Technique in Human Resource Management And its Application in Motivating Employees And Organisational Performance", **Test Engineering and Management**, Vol.82, 2020, s.12878.

¹⁴ Michael B. Armstrong, Richard N. Landers ve Andrew B. Collmus, "Gamifying Recruitment, Selection, Training, and Performance Management: Game-Thinking in Human Resource Management", Harsha Gangadharbatla ve Donna Z. Davis (Ed.), **Emerging Research and Trends in Gamification** içinde (140-165), Hershey PA: IGI Global, 2016, s.140-142.

¹⁵ Ethan Mollick ve Nancy Rothbard, "Mandatory Fun: Consent, Gamification and the Impact of Games at Work", **SSRN Electronic Journal**, 2014, s.2-5.

¹⁶ Brian Burke, Gamification 2020: What Is The Future of Gamification?, 2012, Gartner. Inc., s.2.

¹⁷ Mario Herger, "Gamification In Human Resources (Enterprise Gamification)", 3. Basım, 2014, İçindekiler.

olmak üzere, insan kaynaklarının neredeyse tüm fonksiyonel alanlarında kapsamlı oyunlaştırma uygulamaları bulabileceği ifade edilmiştir¹⁸.

Bu bilgiler doğrultusunda literatür taraması, vaka örnekleri, firma sunumları, rapor incelemeleri ve yapılan görüşmelerde ülkemizde insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan personel bulma, seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanlarında oyunlaştırma kullanıldığı bilgisi edinilmiştir.

Bu bilgi şu soruyu akla getirmiştir:

İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan personel bulma seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarının algılanan başarısında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Bu sorunun devamında elde edinilen bilgiler ise personel bulma seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme alanlarında oyunlaştırma uygulamaları genellikle birlikte uygulandığı yönünde olmuştur. Bu uygulamaların daha hızlı sonuç almaya yönelik ve daha kısa süreli kullanıma sahip olduğu görülmüştür (Örneğin; en fazla yarım saat süren eğitimler). Yanı sıra performans yönetiminde oyunlaştırma uygulamaları kullanan firmaların bazılarında kariyer yönetimine yönelik oyunlaştırma kullanıldığı bilgisi edinilmiştir. Bu uygulamalar personel bulma seçme ve işe yerleştirme ile eğitim ve geliştirme alanlarında kullanılan oyunlaştırma uygulamalarına göre daha uzun vadede gerçekleşen (Örneğin; bir performans dönemi boyunca) uygulamalar olduğu görülmüştür. Bundan dolayı insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında oyunlaştırma kullanımı için iki grup belirlenmiştir. Birinci grup personel bulma seçme ve işe yerleştirme ile eğitim ve geliştirme sürecinde oyunlaştırma kullanımı, ikinci grup ise performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma kullanımındır.

Burada araştırma sorusu son halini almıştır:

¹⁸ Swatee Sarangi ve Shreya Shah, "Individuals, Teams and Organizations Score with Gamification: Tool Can Help to Motivate Employees and Boost Performance", **Human Resource Management International Digest**, Vol. 23, No. 4, 2015, s.25.

İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlarca algılanan başarısı arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırma bu soruya cevap aramak amacıyla yapılmıştır.

II. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Oyunlaştırma ile ilgili akademik çalışmalara bakıldığında en fazla 10 yıl geriye gidildiği görülmektedir. Yapılan ilk çalışmalar eğitimde oyunlaştırmının kullanılmasına dayanmaktadır. Eğitim alanından sonra ise pazarlama ve satış alanındaki oyunlaştırma literatüre eklenmiştir. İnsan kaynakları alanında yapılan ilk çalışmalar bir işletme örneği olmadan öngörü yapılarak senaryoların üretilip yorumlandığı çalışmalardır. Ancak dijitalleşmenin artması ile birlikte kurumlar dijitalleşme stratejilerini destekleyecek şekilde çalışanlarına oyunlaştırma uygulamaya başlamışlardır.

İnsan kaynakları yönetimi alanında şuna kadar yapılan çalışmaların büyük bir kısmı oyunlaştırmayı insan kaynakları yöneticilerinin gözünden değerlendirmiştir. Özellikle Türkçe literatürde hiçbir çalışmada oyunlaştırmının uygulanan tarafı olan çalışanların algısını ölçmeye yönelik bir araştırma yapılmadığı görülmüştür. Bu çalışma literatürdeki bu eksiğin kapatılması ve firmalara, oyunlaştırma uygulamalarına çalışanların gözünden bakmaları açısından bir fırsat sunmaktadır.

Özellikle oyunlaştırma araştırmalarının çoğunda vaka analizi ve derinlemesine mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Farklı olarak bu araştırmada yöneticilerle derinlemesine mülakatlar yapılmış ve çalışanlara Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği uygulanarak oyunlaştırma uygulamalarının algılanan başarısı ölçülmeye çalışılmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI

A. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan bulma, seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma kullanılmasının çalışanlarca algılanan başarısında bir farklılık olup

olmadığını bulmaktır. Bu amaçla yürütölmüş olan saha araştırmasında ölkemizde faaliyet göstermekte olan bankaların insan kaynakları yöneticileri ile derinlemesine mülakat ve banka çalışanlarına anket yapılarak oyunlaştırma uygulamalarının algılanan başarısındaki farklılıklar anlaşılmaya çalışılmıştır.

B. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtlarını çalışanlara yapılan ankette firmada uygulanan personel bulma, seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinden hangisinde veya hangilerinde oyunlaştırma uygulanıyorsa o bölüm için yanıtlanması gerekliliğı oluşturmaktadır. Bankalarda aynı anda birden fazla alanda oyunlaştırma yapıldığından belli alanlardaki uygulamalar seçilmiş ve çalışanlardan o uygulamayı dikkate alarak anket formunu yanıtlaması istenmiştir.

IV. ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

A. Araştırmanın Ana Hipotezi

H₀: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlarca algılanan başarısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H₁: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlarca algılanan başarısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

B. Araştırmanın Diğer Hipotezleri

Araştırma özet ve giriş bölümünde bahsedildiğı üzere bağımsız iki grup arasındaki farkı araştırmak üzerine kurulmuş ve hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_{1.0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer

Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın eğlence algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermemektedir.**

H_{1.1}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın eğlence algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermektedir.**

H_{2.0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın kendini verme algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermemektedir.**

H_{2.1}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın kendini verme algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermektedir.**

H_{3.0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın yaratıcı düşünme ve harekete geçme algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermemektedir.**

H_{3.1}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın yaratıcı düşünme ve harekete geçme algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermektedir.**

H_{4.0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanda negatif etkinin olmaması algısına göre farklılık **göstermemektedir.**

H_{4.1}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer

Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanda negatif etkinin olmaması algısına göre farklılık **göstermektedir.**

H_{5.0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan; “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın baskınlık algısına göre farklılık **göstermemektedir.**

H_{5.1}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan; “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın baskınlık algısına göre farklılık **göstermektedir.**

İKİNCİ BÖLÜM

OYUNLAŞTIRMA

I. OYUNLAŞTIRMA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

A. Oyunlaştırma Tanımı

İşletmeler oyunlaştırma kavramının kapsamı hakkında tam olarak bilgi sahibi olmadan oyun fikrini iş sorunları için uygulamaktadırlar. Essex Üniversitesi'nden çok oyunculu çevrimiçi oyunlar alanında önde gelen bir profesör olan Richard Bartle, oyunlaştırmanın bir oyun olmadığını esasında bu kelimenin “oyun olmayan bir şeyin oyuna dönüştürülmesi” anlamına geldiğini söylemiştir¹⁹. Oyunlaştırma terimi, ilk kez 2002 yılında Nick Pelling tarafından “*Conundra, Oyunlaştırma konusunda uzmanlaşmış, İngiltere merkezli bir danışmanlık şirketidir*”²⁰ ifadesiyle kullanılmıştır^{21,22}. Pelling'in görüşüne göre oyunlaştırma tamamen donanım ile ilgilidir. Conundra Ltd. tarafından, temel seviyede verilen danışmanlık hizmetlerini tanımlamak için “gamification” adı verilen yeni bir terim yaratılmıştır. “Gamification” terimi, danışmanlık hizmetinin de ötesine geçerek 2002 yılı sonrasında tamamen farklı bir anlamda kullanılmaya başlanmıştır²³. Türkçe literatürde ise “oyunlaştırma” kullanımı ilk kez 2007 yılında Mimesis Tiyatro/Çeviri-Araştırma Dergisi'nin 13. sayısında “Kolektif Oyunlaştırmaya Giriş” başlıklı bir tiyatro yazısında karşımıza çıkmaktadır²⁴.

¹⁹ Kewin Werbach ve Dan Hunter, 2012, s.25.

²⁰ Conundra, <http://www.nanodome.com/conundra.co.uk/> (10 Ocak 2019).

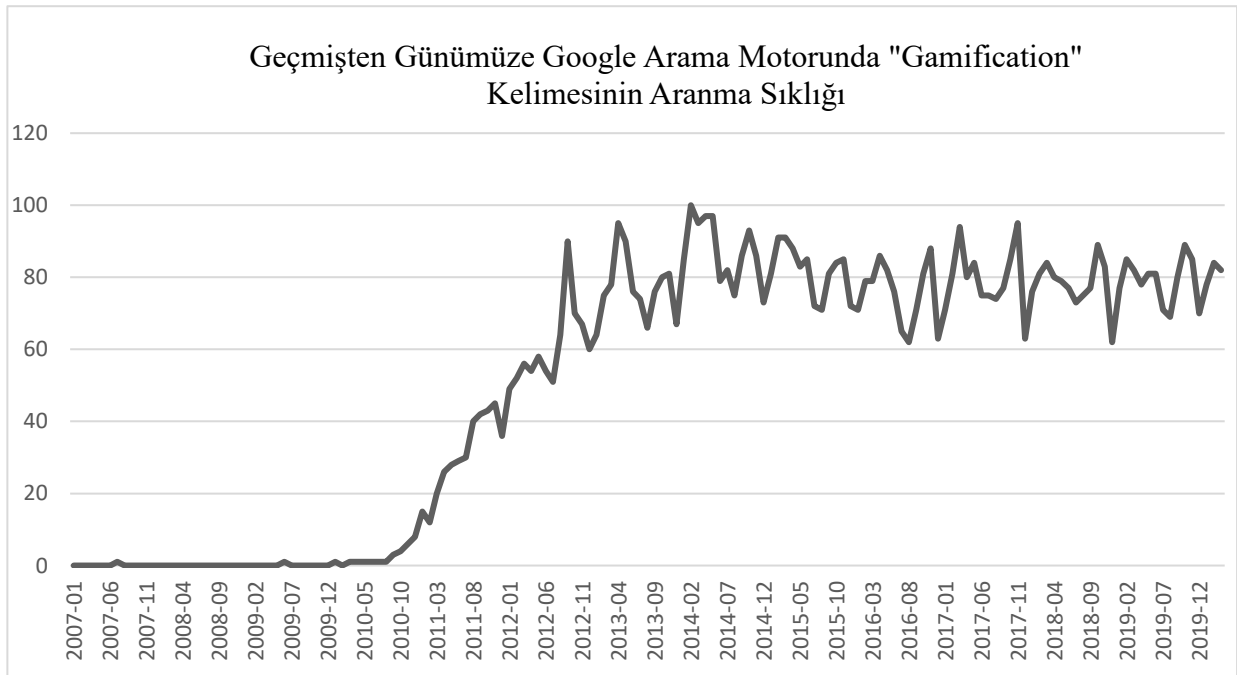
²¹ Mariusz Szyma, “Who Coined the Term ‘Gamification’?” Quora, 19 Mart 2014. <https://www.quora.com/Who-coined-the-term-gamification> (10 Ocak 2019).

²² Steve Dale, “Gamification: Making work fun, or making fun of work?”, Business Information Review, Vol.31, No.2, 2014, 84.

²³ Brian Burke, **Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things**, Routledge Ltd, 1. Basım, 2016, s.1.

²⁴ Kurhan, Ömer F. “Kolektif Oyunlaştırmaya Giriş”, *Mimesis Tiyatro/Çeviri-Araştırma Dergisi*. 2017, No.13, <http://www.mimesis-dergi.org/mimesis-dergi-kitap/mimesis-13/kolektif-oyunlastirmaya-giris/> (10 Ocak 2019).

Daha sonra 2008 yılında, “blog.oogalabs.com” adresinde, Silikon Vadisi’nde uzman ve girişimci olan James Currier²⁵ tarafından kaleme alınan “Oyunlaştırma: Yeni Pazarlamada Oyun Mekanikleri” isimli yazıyla oyunlaştırma sözcüğünün kullanımına rastlanmaktadır²⁶. Yine 2008 yılında sosyal oyun geliştirme şirketi Tenuki’nin kurucu ortağı ve CEO’su olan Brett Terrill²⁷, oyunlaştırma konusunun konuşulduğunu, oyun mekaniğini kullanmak ve etkileşimi artırmak için web özelliklerine başvurmanın temel fikir olduğunu “Bret on Social Game” başlıklı yazısında belirtmiştir²⁸.



Şekil 1: Geçmişten Günümüze Google Arama Motorunda Oyunlaştırma Kelimesinin Aranma Sıklığı.

Kaynak: Gamification at Google Trends. Google Trends.

(<https://trends.google.com.tr/trends/explore?date=all&q=gamification>) Erişim: 14 Mart 2020.

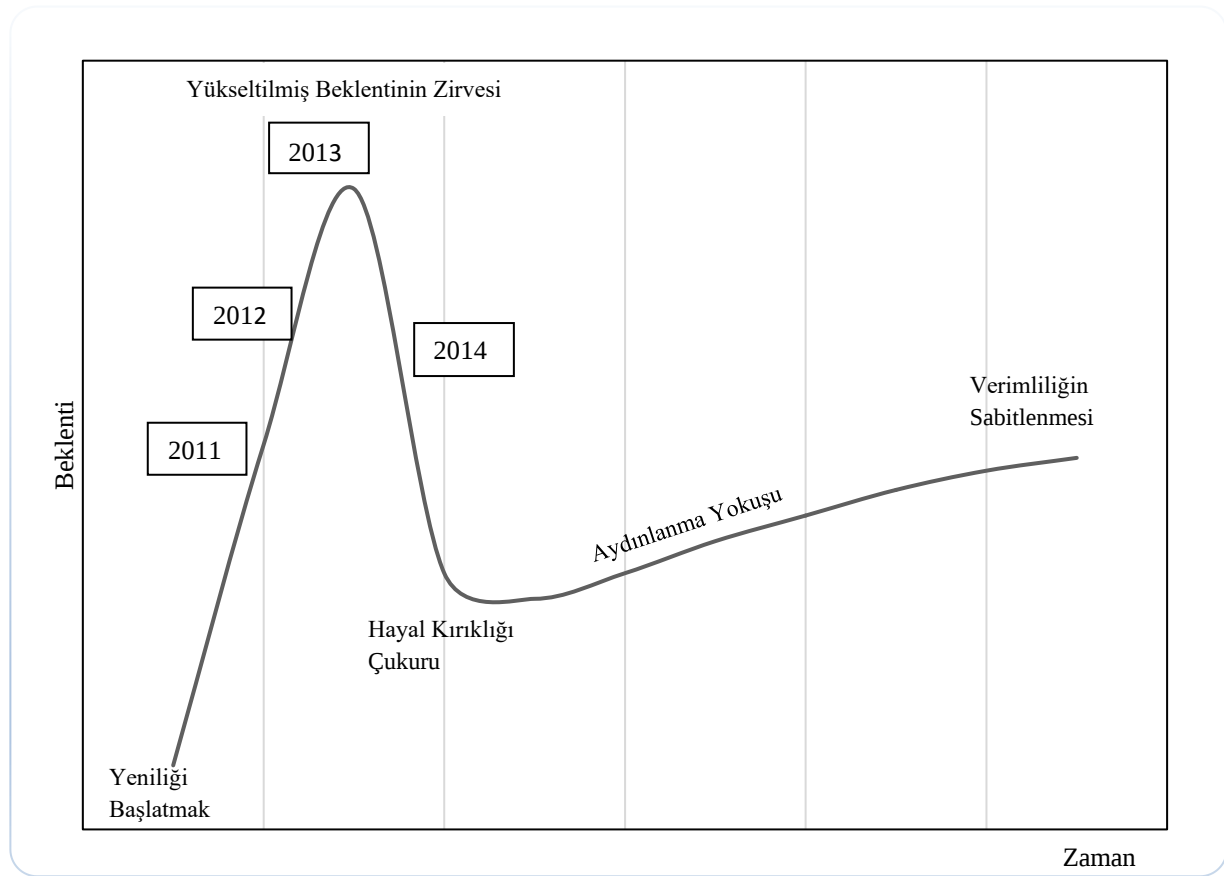
²⁵ NFX, <https://www.nfx.com/team/james-currier/> (20 Ocak 2019).

²⁶ James Currier, *Social Gaming: Gamification: Game Mechanics is the New Marketing*, <https://blog.oogalabs.com/2008/11/05/gamification-game-mechanics-is-the-new-marketing/> (20 Ocak 2019).

²⁷ Crunchbase, <https://www.crunchbase.com/person/bret-terril#section-overview> (20 Ocak 2019).

²⁸ Bret Terril, *Bret on Social Games: Reasonably Good Analysis of the Social Games Industry* (18 Haziran 2008), <http://www.bretterril.com/2008/06/my-coverage-of-lobby-of-social-gaming.html> (20 Ocak 2019).

Oyunlaştırma terimi, 2010 yılının ikinci yarısında Google Trendler'de görünmesi için gerekli olan yeterli kitleye ulaşmıştır²⁹. Google Trendler'de görüldüğü gibi oyunlaştırma terimi 2010 yılından sonra artan bir ivme kazanmaya başlamıştır³⁰. Bing Ning geliştirmekte olan oyunlaştırma kapsamında oyunlaştırmayı doğru bir şekilde anlamak, oyunlaştırmının yöntemlerini ve kurallarını etkin bir şekilde kullanmak için nasıl çalıştığını bilmenin de önemli ve gerekli olduğunu ifade etmiştir³¹.



Şekil 2 : Yeni Teknolojiler için Gartner Hype Cycle’da Oyunlaştırmanın Dört Yılı

2011 yılında, yeni teknolojiler için oluşturulan Gartner Hype Cycle’a “Gamification” terimi de eklenmiştir³². Gartner gibi işletme danışmanlığı firmaları 2011 yılında

²⁹ Brian Burke, 2016, s.1.

³⁰ Guy Boulet, “Gamification: The Latest Buzzword and the Next Fad”, *eLearn Magazine*, 2012, <https://elearnmag.acm.org/archive.cfm?aid=2421596> (15 Şubat 2019).

³¹ Bing Ning, “A UX-Driven Design Method for Building Gamification System”, Aaron Marcus ve Wentao Wang (Ed.), *Design, User Experience, and Usability Theory and Practice* içinde (112-124), Las Vegas: Springer International Publishing, 2018, s.113.

³² Bohyun Kim, Understanding Gamification: The Popularity of Gamification in the Mobile and Social Era, *Library Technology Reports*, American Library Association, 2015, s.6.

oyunlaştırmayı, işletmeler için büyük bir teknoloji trendi olacağını duyurmuştur³³. Aynı yıl San Francisco’da ilk kez oyunlaştırma zirvesi gerçekleştirilmiştir. Bu zirvede oyunlaştırma ile ilgili dört yüzden fazla uzman bir araya gelmiştir³⁴. 2011 yılından sonra ise oyunlaştırmının kurum çalışanlarını ve paydaşlarını motive etmek amacıyla kullanılmaya başlandığı ifade edilmiştir³⁵.

Gartner Hype Cycle’a göre oyunlaştırma 2012 yılında “yükseltilmiş beklenti zirvesine” doğru pozitif eğimli olarak konumlandırılmıştır. Bunun anlamı ise Gartner’ın görüşüne göre, oyunlaştırmının ilk uygulayıcıları başarılı olmuşlardır ve bu kavramın gerçek fayda ile uyumsuz ya da kullanıcı ilgisini sürdürme yeteneği olmayan bir propaganda yapılmıştır. Zirve döneminde, daha fazla oyunlaştırma kullanıcısının zirvedeki girişimlerinin başarısız olduğunu ifade etmesi nedeniyle oyunlaştırmının düşeceği tahmin edilmektedir. Öncelikle ihtiyacı belirlemeden ve iyi bir tasarım oluşturmadan oyunlaştırmayı benimsemek bir düşüşe neden olabilir. Ancak Gartner beş ila on yıl içinde oyunlaştırmının, yaygın görüşün benimsediği şekilde istikrarlı ve kullanışlı olarak “Verimlilik Platosu”na ulaşacağını tahmin etmektedir. İyi tasarımı oyunlaştırılmış programlar, hem görevi kullanıcıların ilgisini çekmek olanlar için hem de kullanıcıların kendileri için büyük bir fayda sağlayabileceği belirtilmiştir³⁶. Gartner Hype Cycle’da oyunlaştırma 2013 yılında zirvede konumlandırılmıştır ve 5-10 yıl içinde verimlilik platosunda kalması ön görülmektedir³⁷. Gartner, aynı yıl, küresel 1000 firmanın % 40’ından fazlasının, iş operasyonlarını dönüştürmek ve çalışanların verimliliğini arttırmak amacıyla oyunlaştırmayı birincil araç olarak kullanacağı öngörüsünde bulunmuştur³⁸.

³³ Steffen P. Walz ve Sebastian Deterding, **The Gameful World: Approaches, Issues, Applications**, Cambridge ve London: The MIT Press, 2015, s.5.

³⁴ Alok Pandey, “A Brief History of Gamification”, **XRDS**, Vol.24, No.1, 2017, s.13

³⁵ Rajat Paharia, **Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification**, McGraw-Hill Publishing, 1. Basım, 2013, 4. Bölüm.

³⁶ J. Dale Prince, “Gamification”, **Journal of Electronic Resources in Medical Libraries**, Vol.10, No.3, 2013, s. 168.

³⁷ Darina Dicheva ve Diğerleri, Gamification in Education: A Systematic Mapping Study, **Educational Technology & Society**, Vol.18 No.3, 2015, s.76.

³⁸ Tae Wan Kim, Gamification of Labor and the Charge of Exploitation, **Journal of Business Ethics**, Vol.152, 2018, s.28.

2014 yılına gelindiğinde ise Gartner Hype Cycle’da oyunlaştırma, 2-5 yıl içinde verimlilik platosuna geçeceği beklentisiyle, hayal kırıklığı çukuru olarak adlandırılan yerde konumlandırmıştır^{39,40}.

Sebastian Deterding ve arkadaşları oyunlaştırmayı, oyun tasarımında kullanılan elemanların oyun dışında farklı bir bağlamda kullanılması olarak tanımlamışlardır⁴¹. Hautori ve Hamari ise oyunlaştırmaya farklı bir açıdan yaklaşmıştır ve hizmet pazarlaması perspektifinden “kullanıcıların yaratılan toplam değerini desteklemek amacıyla oyun deneyimi için uygun fiyatlı hizmet geliştirme süreci” olarak tanımlamıştır. Böylece oyunlaştırma uygulamalarının büyük bir kısmının pazarlama amaçlı kullanıldığı belirtilmiştir⁴².

Cambridge Sözlüğü, bir faaliyeti daha ilgi çekici veya eğlenceli hale getirmek amacıyla daha çok oyunlara benzeyen aktiviteler yapılmasını oyunlaştırma olarak tanımlamıştır⁴³.

Bunchball’ın kurucusu Rajar Paharia’ya göre oyunlaştırma, oyun tasarımcılarının yıllardır oyuncuları motive etmek için oyun dışı bağlamlarda motivasyon tekniklerinden yararlanılmasıdır. Bu teknikler, kullanıcılara başarımları için hedefler vermek, rozetlerle ödüllendirmek, rekabete katılmalarını sağlamak, ekipler içerisinde iş birliği yapılmasına teşvik etmek, oyuncuların seviyelerinin yükseltilerek statü ve puan kazanmalarına imkân sağlamaktır⁴⁴.

Berber ise oyunlaştırmayı, oyun öğelerinin sistemleri nasıl geliştirebileceği ve kullanıcıları nasıl etkileyebileceği konusunda yeni bir düşünce biçimi olduğunu ifade etmiştir. Oyunlaştırma, oyunların hedef kitleye göre hem eğlence üreten hem de o hedef kitlenin motive olmasını sağlayarak ilgisini de çeken bir sanattır. Ancak bu sanat, oyunların aksine oyun dışındaki alanlarda uygulanmaktadır. Gerçek hayattaki deneyimleri oyunla alakalı bir

³⁹ Alberto Mora ve Diğerleri, “Gamification: a Systematic Review of Design Frameworks”, **Journal of Computing in Higher Education**, Vol.29, 2017, s.523.

⁴⁰ Jorge Manuel de Azevedo Pereira Simoes, “Using Gamification to Improve Participation in Social Learning Environments”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi University of Vigo, 2015) , s. 54.

⁴¹ Sebastian Deterding ve Diğerleri, 2011, s.9.

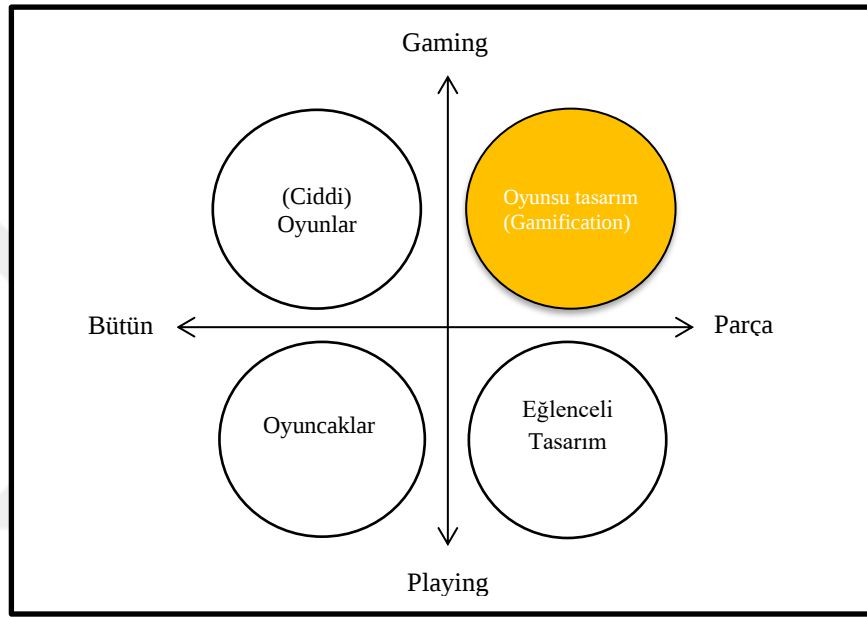
⁴² Kai Houtari ve Juho Hamari, “Defining Gamification - A Service Marketing Perspective”, **16th International Academic MindTrek Conference**, New York: ACM, Ekim 2012, s.17.

⁴³ Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/gamification> (29 Eylül 2019).

⁴⁴Rajat Paharia, 4. Bölüm.

yapıya dönüştüren oyunlaştırma, oyunları daha eğlenceli hale getirmeyi, davranış değişikliği yaratmayı ve motivasyonu arttırmayı hedeflemektedir⁴⁵.

Oyunlaştırma, oyunu (gameful) veya eğlenceli (playful) katmanlarda belirli bir bağlam içerisinde, bağlılığı teşvik etmek amacıyla uygulanmaktadır ve uzun zamandır var olan motivasyon tekniklerini içermektedir⁴⁶.



Şekil 3: Gaming ve Playing ile Parça ve Bütün Boyutunda Oyunlaştırmanın Yeri
Kaynak: Sebastian Deterding ve Diğerleri, From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. Proceedings from 2011 MindTrek Conference. ACM Press,2011,s.13.

Oyunlar ve ciddi oyunlar parçalar ve bütün boyutuyla incelendiğinde oyunlaştırma teriminden, eğlenceli tasarım ve oyuncaklar ise gaming ve playing boyutu ile oyunlaştırmadan ayırmaktadır⁴⁷. Oyunu (gameful) tasarım, eğlenceli (playful) tasarımdan farklıdır, çünkü eğlenceli tasarım, serbest biçimli ve doğaçlama faaliyetlere odaklanırken oyunu tasarım, hedeflere yöneliktir ve kurallarla yapılandırılmıştır⁴⁸.

⁴⁵ İsmail Alper Berber, **Oyunlaştırma Oynayarak Başarma**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018, s.37-43

⁴⁶ Scott Nicholson, **The SAGE Encyclopedia of Educational Technology**, SAGE Publication, 2015, 321-324.

⁴⁷ Sebastian Deterding ve Diğerleri, 2011, s.13.

⁴⁸ Gustavo Fortes Tondello, “An Introduction to Gamification in Human-Computer Interaction”, **XRDS: Crossroads, The ACM Magazine for Students**, Vol.23. No.1, 2016, s.15.

B. Oyun Tanımı

Oyunun çocukluğumuzdaki rolü o kadar baskındır ki büyüsek bile oyundan kopamayız ve oyun fikrini yaptığımız her işte sürdürmeye devam ederiz. Oyun, eylemlerimize rehberlik etmek için kullandığımız birçok davranış modeli ve şablonuyla dolu olan kültürümüzle de bütünleşmiş durumdadır⁴⁹.

Lexico Sözlüğü, game kelimesini “Eğlence ya da vakit geçirme amacıyla yapılan bir etkinlik, oyun olarak kabul edilebilir bir tür faaliyet veya iş”⁵⁰, play’i “Ciddi veya kullanışlı bir amaçtan ziyade eğlenme veya boş zamanları değerlendirme amacıyla faaliyette bulunmak, işbirlikçi olmak, bir film ya da tiyatro gösterimi” olarak tanımlamıştır⁵¹.

Türk Dil Kurumu ise “oyun” kelimesini “*Yetenek ve zekâ geliştirici, belli kuralları olan, iyi vakit geçirmeye yarayan eğlence, tiyatro veya sinemada sanatçının rolünü yorumlama biçimi, müzik eşliğinde yapılan hareketlerin bütünü, seslendirilmek veya sahnede oynanmak için hazırlanmış eser, temsil, piyes, bedence ve kafaca yetenekleri geliştirmek amacıyla yapılan, çevikliğe dayanan her türlü yarışma, şaşkınlık uyandırıcı hüner, kumar, güreşte rakibini yenmek için yapılan türlü biçimlerde şaşırtıcı hareket, teniste, tavlada taraflardan birinin belirli sayı kazanmasıyla elde edilen sonuç, hile, düzen, desise, entrika*” olmak üzere on farklı şekilde tanımlamıştır⁵².

Günümüzde yapılan oyun tanımları birbirleriyle tutarlı olmamakla birlikte⁵³ oyun ve oynamak kelimeleri pek çok anlama karşılık gelmektedir. Örneğin, çocukların oynadığı oyunlar, danslar, şans oyunları, kâğıt oyunları, sportif faaliyetlerin tamamı oyun kavramı ile ifade edilmektedir⁵⁴. Ancak İngiliz dilinde oyun kavramını karşılayan birden fazla kelime bulunmaktadır. Bu kelimeler game ve play’dir. Play kelimesi bir hedefe sahip olmadan oynanan oyunları ifade ederken, game kelimesi hem play kelimesini içinde barındırmaktadır

⁴⁹ Chris Crawford, **Chris Crawford on Game Design**, 1. Basım, New Riders, 2003, 2. Bölüm.

⁵⁰ Lexico, <https://www.lexico.com/en/definition/game> (30 Eylül 2019).

⁵¹ Lexico, <https://www.lexico.com/en/definition/play> (30 Eylül 2019).

⁵² Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/?kelime=> (30 Eylül 2019).

⁵³ Karen Schrier, **Knowledge Games: How Playing Games Can Solve Problems, Create Insight, and Make Change**, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2016, s.5.

⁵⁴ Metin And, **Oyun ve Bugü Türk Kültüründe Oyun Kavramı**, 3. Basım, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2012, s.36.

hem de kuralları olan, bir hedef doğrultusunda ilerleyen, rekabet içerikli ve sonucu ölçülebilen oyunları ifade etmek için kullanılmaktadır⁵⁵.

1949 yılında, Leyden Üniversitesi'nin Rektörü olan Johan Huizinga, "Homo Ludens (Oynayan İnsan)" isimli kitabında, kültürden çok daha eski olan, günlük hayatın içinde yer alan, kazanç beklentisi olmadan, gayri resmi olarak yapılan, bilinçli bir kurguya sahip olmayan ancak bir düzen içerisinde devam eden, gönüllü bir katılım ile mümkün olan, hayvanlarda, çocuklarda, yetişkinlerde görülen bir kavram olarak oyunu tanımlamıştır⁵⁶.

1953 yılına gelindiğinde ise Wittgenstein, oyun kavramının nasıl sınırlandırılabilceğini, oyun olarak sayıp sayamayacağımız şeylerin neler olduğunu ve oyunların sınırlarının nerede olduğu hakkında sorular sormuştur⁵⁷. Wittgenstein, oyunları tanımlama eyleminin hiç de verimli bir egzersiz olmadığını belirtmiştir. Wittgenstein'in "oyun" kelimesinin kullanımını incelediğini ve oyun dediğimiz her şeyde ortak olan tek bir özellik olmadığını, bunun yerine onun tanımladığı "aile benzerlikleri gibi" karmaşık benzerlik dizisine bağlı olduklarını açıklamıştır⁵⁸. Alman filozof Wittgenstein, oyun kavramını dil felsefesini oluşturmak için kullanmış ve oyunlar, tanımlanamayan veya sınırlandırılmayan bir şeyin örneği olarak seçilmiştir⁵⁹.

Roger Caillois'in yazmış olduğu "Man, Play and Games" kitabını Fransızca aslından çeviren Meyer Barash, kitabın önsözünde oyunları dört kategoriye ayırmıştır: Agôn (rekabet), alea (şans), mimicry (simülasyon) ve ilinx (vertigo)⁶⁰. Roger Caillois'in 1958 yılında, oyun tiplerini ve oyunların karmaşıklığını kişisel gözlemlerine göre sınıflandırmıştır⁶¹. Caillois'e göre oyun, gönüllü katılımı olan, önceden kararlaştırılmış ve belirlenmiş, zaman ve mekân sınırları içinde çerçevesi çizilerek ayrıştırılmış, hareket seyri belirlenemeyen ve de önceden sonucu tahmin edilemeyen, oyuncunun inisiyatifine bırakılmış şekilde yenilik yapma

⁵⁵ Selay Arkün Kocadere ve Yavuz Samur, Oyundan Oyunlaştırmaya, Aytekin İşman, Hatice Ferhan Odabaşı ve Buket Akkoyunlu (Ed.), **Eğitim Teknolojileri Okumaları** içinde (397-415), 2016, s. 398-399.

⁵⁶ Johan Huizinga, **Homo Ludens A Study Of The Play-Element In Culture**, 1. Basım, Londra, Boston ve Henley: Routledge&Kegan Paul Ltd., 1949, s.28.

⁵⁷ Ludwig Wittgenstein, **Philosophical Investigations**, G.E.M. Anscombe, P.M.S. Hacker ve Joachim Schulte (Çev.), Wiley-Blackwell Publishing, 2009, s. 37.

⁵⁸ B. R. Tilghman, "Wittgenstein, Games, and Art", **The Journal of Aesthetics and Art Criticism**, Vol. 31, No. 4, 1973, 517-524.

⁵⁹ Jasper Jull, **Half-Real: Video Games between Real Rules and Fictional Worlds**, The MIT Press, 2005, s.8.

⁶⁰ Roger Caillois, **Man, Play and Games**, Meyer Barash (Çev.), Urbana and Chicago: University of Illinois Press, 2001, s.ix,x.

⁶¹ Ricardo Javier Rademacher Mena, "Player Types, Play Styles, and Play Complexity: Updating the Entertainment Grid", **International Journal of Game-Based Learning**, Vol.2, No.2, 2012, s.75.

özgürlüğü bulunan, herhangi bir kazanç beklentisi olmadan oynanan, kendine has kuralları olan ve gerçek hayatın dışında farkında olarak ikinci bir gerçeklikte yapılan aktivitelerdir⁶².

Tablo 1
Roger Caillois'in Oyun Sınıflandırması

	Agôn (Rekabet içeren oyunlar)	Alea (Şans oyunları)	Mimicry (Simülasyon, taklit)	Ilinx (Vertigo, Akışa kapıldığımız oyunlar)
Paidia (Play) Çoşku Heyecan Aşırı Kahkaha Uçurtma Solitaire (Kart Oyunu) Pasiyans(Kart Oyunu) Çapraz Bulmaca Ludus(Game)	Yarış Güreş vb. } Düzensiz Atletizm Boks, Bilardo, Eskrim, Dama, Futbol, Satranç Genel olarak yarışma ve sporlar	Sayışmaca Oyunu Tekerleme Oyunu Yazı Tura Bahis, Rulet Basit, Karmaşık ve Devamlı Piyangolar*	Çocukların başlattığı oyunlar İllüzyon oyunları Ebelemece oyunu Silah oyunları Maske takarak oynanan oyunlar Saklanma oyunları Genel tiyatro oyunları	Dönmece oyunu At binme Sallanma Dans Etme Uçma Oyunu** Gezici Karnavallar Kayak Dağcılık İp Cambazlığı

Kaynak: Roger Caillois, **Man, Play and Games**, Meyer Barash (Çev.), Urbana and Chicago: University Of Illinois Press, 2001, s.9 ve 10.

* Devamlı piyango (örneğin, İrlanda Çekilişleri) iki veya daha fazla aşamadan oluşur; ilk aşamanın galibine ikinci bir çekilişe katılma fırsatı verilir.

** İspanyol papazların Volador adını verdikleri uçma oyunu, beş adamın 60-100 fit yükseklikte bir direğe çıkıp, adamlardan birisi yukarıda dans ederken diğerlerinin ayaklarından bağlanan ipe baş aşağı kendilerini boşluğa bırakıp daire şeklinde uçmaları ritüelidir (Martin Wasserman, **Sports, Games, and Gambling in the Aztec World**, Xlibris Corporation, 7 Nis 2017 – 50. sayfa)

Caillois, insanlar tarafından oynanan her türlü oyunun bir yelpazede bulunduğunu belirtmiştir. Play (paidia) olarak adlandırılan oyunlar; açık, özgür ve keşifseldir. Tıpkı çocukların oynadığı oyunlara benzemektedir. Ancak game (ludus) olarak adlandırılan oyunlar; biçimlenmiş, kuralları olan ve hedef odaklı oyunlardır⁶³.

⁶² Roger Caillois, 2001, s.9-10.

⁶³ Steffen P. Walz ve Sebastian Deterding, s.7.

Yaygın kullanımda, play ve game kelimeleri birbirlerinin yerine ve hatta bazen “bir oyun oynayalım” cümlesinde olduğu gibi birlikte kullanılan iki kelime olmuştur⁶⁴. Ancak paidia (play) ve ludus (game) kelimeleri arasındaki ayrıma bakıldığında, bu kelimeler oyunun iki ayrı ucudur. Paidia, oyalanma amacıyla oynama, özgürce hareket edebilmeyi, düşünmeden eğlenmeyi kısacası yaşamdaki eğlencenin ruhunu ifade ederken ludus, paidi’ya atfedilen kavramları sınırlandırır ve özgürce hareket edebilme kısıtlanmış olur⁶⁵.

Roger Caillois, futbol, bilardo, satranç gibi rekabet içerikli oyunların agôn; rulet, piyango gibi şans oyunlarının alea; korsanlık oyunları veya Hamlet gibi taklit rol yapma içeren oyunları mimicry ve akışa kapılıp kendimizi kaybettiğimiz oyunları ilinx olarak kategorileştirmiştir⁶⁶.

Paidia, eski Yunan dilinde “çocuksu” anlamına gelmektedir ve oyunun yarışma, müsabaka, rekabet gibi anlamlarını karşılamamaktadır. Antik Yunan yaşamında önemli olarak görülen bu kavramlar, agôn kelimesi ile karşılanmaktadır. Oyunun sonucunda kazanmak, birisinin daha üstün olduğu anlamına gelmektedir ve bu bir saygınlık durumu yaratmaktadır. Yaratılan saygınlık ise oyunu kazanmaktan çok daha önemlidir⁶⁷.

Agôn ve alea genellikle “game” olarak kabul edilen oyun kapsamında sınıflandırılmaktadır. Rekabetçi bir oyunda, oyuncular kurallar sistemi tarafından belirlenen davranış kalıpları içinde oynayarak kazanmak için ellerinden geleni yaparlar. Bir şans oyununda ise oyuncular, sistemin tesadüfi şekilde sonuçlanacağını bilerek oyuna dâhil olurlar. İşaret parmağınızı hareket ettirip "merhaba" dediğinizde, parmağınızın konuşabilen küçük bir kişi olduğunu iddia etmiş olursunuz, yani parmağınız ile birisini taklit etmiş olursunuz⁶⁸, mimicry de bu şekilde bir karakter yaratıp o karakter gibi davrandığımız oyunları kapsamaktadır⁶⁹.

⁶⁴ Andrés Lucero ve Diğerleri, “Playful or Gameful?: Creating Delightful User Experiences”, **Interaction**, Vol.21, No.3, 2014, s.36.

⁶⁵ Caja Thimm, “Virtual Worlds: Game or Virtual Society?”, **Computer Games and New Media Cultures**, 2012, s.188.

⁶⁶ Roger Caillois, 2001, s.12.

⁶⁷ Metin And, s.30.

⁶⁸ Katie Salen ve Eric Zimmerman, **Rules of Play- Game Design Fundamentals**, 10. Basım, ABD: The MIT Press, 2004, s.308

⁶⁹ Baran Sakallıoğlu, Volkan Erol ve Bekir Tevfik Akgün, “Oyun Nedir ve Oyun Türlerinin Tanımlanmasında Sosyal Oyunların Yeri”, **Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri 5 - 7 Şubat 2014**, Mersin Üniversitesi, s.121.

Caillois'in sözünü etmiş olduğu son oyun şekli ilinx ya da vertigodur. Ilinx ya da vertigo kavramı ise; kişinin başka bir gerçekliğe kendini kaptırması ya da kişinin duyularını kaybetmesi sonucu fiziksel ya da psikolojik olarak içinde bulunduğu durumu değerlendirememesi ya da gerilim ve heyecan yaşamasıdır. Yani, vertigo, oyunun, beklenmedik deneyimleri ve mevcut durumu altüst etme yoluyla getirdiği eğlencedir. Belki de oyun oynamanın asıl nedenidir, çünkü duygusal tepkiyle ilgilidir. Ilinx (vertigo) oyunlar için Csikszentmihalyi'nin Akış kitabında anlattığı oyunun akışına kapılma durumuna benzetilmektedir⁷⁰.

Suits, engelleri aşmak için sarf edilen gönüllü çabayı oyun oynamak olarak tanımlamıştır⁷¹. Psikanalist Melanie Klein ise oyuna bir eğitim yöntemi olarak yaklaşmış, her oyunun aslında işaret ettiği bir amacı olduğunu ileri sürmüş ve psikolojik olarak sorunlu olan çocukların oyun terapisi yöntemi kullanılarak iyileştirilebileceğini savunan ilk kişi olmuştur⁷².

Salen ve Zimmerman, tarihsel olarak play ve game'in, oyunlara benzeyen simülasyonları kullanan ekosistemlerden, dil ve edebiyat anlamındaki oyunu (play) inceleyen edebiyat teorisyenlerine kadar sayısız yolla incelendiğini ve oyunun oyuncuların ölçülebilir bir sonuçla sonuçlanan kurallarla tanımladıklarını, yapay çatışmaya girilen bir sistem olduğunu ve çatışmanın da oyunun merkezinde yer aldığını belirtmişlerdir⁷³.

Raph Koster, Theory of Fun isimli kitabında oyunun, belirli kuralları olan, çözülmesi gereken bulmacalar olduğunu ve bulmaca çözme işleminin insana eğlence verdiğini ve güçlü bir öğrenme aracı olarak görev yapan çok iyi bir öğretmen olduğunu ifade etmiştir⁷⁴.

Jesper Jull ise oyunların özelliklerini (oyun geliştiricileri tarafından tasarlanan obje), bir oyuncu olarak onlarla nasıl etkileşimde bulunduğunu ve oyun oynamakla çalışmak arasındaki ilişkiyi anlamakla ilgilenmiştir⁷⁵.

⁷⁰ Jonathon Reinhardt, **Gameful Second and Foreign Language Teaching and Learning: Theory, Research, and Practice**, Cham: Palgrave Macmillan, 2019, s. 60-61.

⁷¹ Bernard Suits, **Çekirge: Oyun, Yaşam ve Ütopya**, Süha Sertabiboğlu (Çev.), 2. Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2012.

⁷² Sula Wolff, **Problem Çocuklar ve Tedavi (Çocuk ve Stres)**, Ayhan Oral (Çev.), 3. Basım, İstanbul: Say Yayınları, 1997, s. 293.

⁷³ Katie Salen ve Eric Zimmerman, 83-93.

⁷⁴ Raph Koster, **Theory of Fun For Game Design**, Boston: O'Reilly Media, 2004, 34-46.

⁷⁵ Jasper Jull, "The Game, the Player, the World: Looking for a Heart of Gameness", **In Level Up: Digital Games Research Conference Proceedings**, Marinka Copier and Joost Raessens (Ed.), Utrecht: Utrecht University, 2003, s. 30-45.

C. Oyuncu Tanımı ve Oyuncu Türleri

1. *Bartle'in Oyuncu Tipleri Modeli (Bartle's Player Types Model)*

Richard Bartle, çevrimiçi sanal dünyada yıllarca süren deneyime sahiptir. Bu deneyimini de 1996 yılında, oyuncuların kendilerini sanal dünyaya kaptırmaları motivasyonuna dayanarak geniş bir oyuncu sınıflandırması oluşturmak amacıyla kullanmıştır. Böylelikle oyuncu motivasyonunun geniş bir yelpazesini yansıtan iki eksenli bir küme oluşturmuştur⁷⁶. Bartle'in oyuncu tiplerini incelemesi, insanların çevrimiçi oyunlardan hoşlanma nedenlerinin sınıflandırılmış halidir⁷⁷.

Oyuncu türlerinin sınıflandırılmasında en çok kaynak gösterilen yazarlardan birisi olan Bartle'in oyuncu sınıflandırması, 1996 yılında, Çok Kullanıcılı Bilgisayar Oyunları'ndaki (MUDs- Multi User Dungeon) oyuncu davranışı hakkında yaptığı gözlemlere dayanmaktadır. Bartle'in oyuncu tiplerine göre oynamanın iki boyutu bulunmaktadır. Eyleme karşı etkileşim ve oyuncu yönelimine (player orientation) karşı dünya yönelimi (world orientation). Oyuncuların üzerindeki konumları belirlenerek hangi oyuncu tipine uyumlu olduğu anlaşılabileceği ifade edilmiştir⁷⁸.

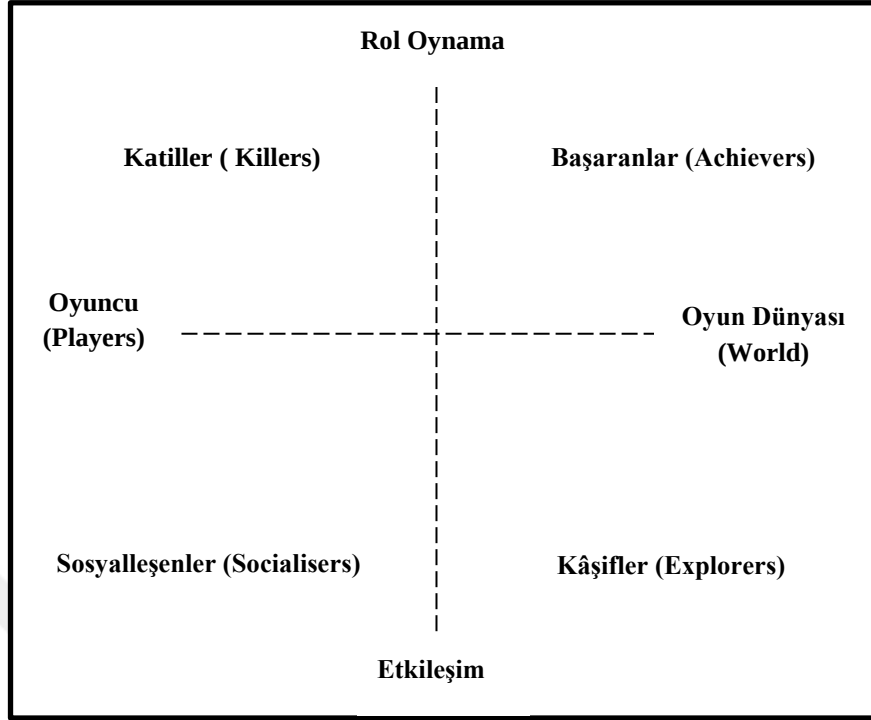
Interactivity adı verilen etkileşim, bir oyuncunun geçmek istediği etkileşim düzeyini ifade ederken yelpazenin diğer ucunda yer alan “act” yani eyleme geçme ise bir oyuncunun diğer oyuncularla veya dünyayla etkileşim kurmayı tercih ettiğini göstermektedir. “World” ve “Player” eksenini ise, oyuncunun etkileşime geçme veya gerçekleştirdiği eylemin amacını göstermektedir. Yelpazenin bir tarafında oyun dünyasında etkileşimde bulunan ya da eyleme geçen oyuncu türleri varken eksenin diğer tarafında yine başka oyuncularla etkileşimde bulunmayı ya da başka bir oyuncuya karşı eyleme geçmeyi tercih eden oyuncular vardır⁷⁹.

⁷⁶ Ricardo Javier Rademacher Mena, s.75,76.

⁷⁷ Nick Yee, **The Proteus Paradox: How Online Games and Virtual Worlds Change Us-And How They Don't**, Yale University Press, 2014, s.29.

⁷⁸ Juho Hamari ve Janne Tuunanen, “Player Types: A Meta-synthesis”, **Transactions of the Digital Games Research Association**, Vol.1, No.2, 2014, s. 37.

⁷⁹ Ricardo Javier Rademacher Mena, s.76.



Şekil 4: Bartle'in Online Oyuncu Tipi Sınıflandırması

Kaynak: Richard A. Bartle, Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit MUDs, 1996, <http://mud.co.uk/richard/hclds.htm> (23.03.2019), s.6.

Şeklin uç köşeleri her bir çeyrek alana ilişkin dört tipik oynama tercihini göstermektedir.

Başarılılar (Achievers), oyun dünyasında eyleme geçmekle (faaliyet göstermekle) ilgilenirler. Aslında başarılılar, oyun ortamını zorlayıcı buldukları için kendilerini kaptırdıkları tamamen gelişmiş bir ortamdır. Oynamanın amacı, oyunda ustalaşmak ve hedeflerini gerçekleştirmektir; özünde konu dışı ayrıntıların araştırılmasının değerli bir faaliyet olmadığını düşünmektedirler. Başarılılar, oyunun yerleşik düzey hiyerarşisindeki biçimsel durumlarından ve hedefe kısa sürede ulaşmalarından gurur duyarlar.

Kâşifler, dünya ile etkileşime geçmeyle ve oyunda beklenmedik olaylar yaşamakla ilgilenirler. Sanal dünyanın aşıladığı merak duygusu için can atarlar. Diğer oyuncular oyuna derinlik katarlar, ancak belki de ziyaret edilecek yeni alanlar varken daima puan kazanmak değersiz bir uğraştır. Çoğu başarılı kâşifler kolayca zirveye ulaşmak için yeterli puan toplayabilir, ancak bu tür tek boyutlu davranışlar sınırlı bir zekânın işareti.

Sosyalleşenler, diğer oyuncularla etkileşime geçmeye ilgi duyarlar. Bu genellikle onlarla iletişim kurmak anlamına gelir, ancak bu iletişim daha tuhaf davranışlara kadar uzanabilir. İnsanlar hakkında bilgi sahibi olmak ve onları tanımak, onları etrafta dolaşan bir yem olarak görmekten çok daha değerlidir. Oyun dünyası sadece bir ortamdır onu bu kadar çekici kılan şey karakterlerdir. Sosyalleşenler dostluklarından, ilişkilerinden ve etkilerinden gurur duyarlar.

Katiller, diğer oyuncularla eylemde olmakla ilgilenirler. Yapılan eylemler normalde oyuncuların rızasıyla değildir ancak katiller umursamaz; sadece gerçek insanlarda hapis cezası anlamına gelebilecek eylemleri meşrulaştırmaya hizmet eden bir dünyada, diğer insanlar üzerindeki üstünlüklerini göstermek isterler. Katillere göre biriken bilgiler eğer uygulanamazsa işe de yaramaz; uygulandığında bile, duygusuz, bilgisayarlı bir varlık yerine gerçek bir kişiyi etkileyemediği sürece eğlence olmamış olur. Katiller şöhretlerinden ve sık sık uyguladıkları dövüş yeteneklerinden gurur duyarlar⁸⁰.

2. Nick Yee'nin Oyuncu Tipleri Modeli (Nick Yee's Player Types Model)

Nick Yee, oyuncu tiplerini tanımlamak için Massively Multiplayer Online Roleplaying Games (MMORPG) isimli anketi kullanarak uzun vadeli, nicel bir çalışma yürütmüştür⁸¹. Massively Multiplayer Online (MMO) oyunlar, oyuncuların giriş çıkış yaptıkları genellikle oyuncunun sahip olduğu karakteri ya da “avatar”ı koruyan, yeteneklerini geliştiren ve oyuncuların genellikle uzun vadeli bir sosyal grubun parçası olduğu kalıcı dünyalardır⁸². Ankette bulunan soru türleri Bartle'in çalışmalarına dayandığından Bartle'in yapmış olduğu oyuncu tipleri çalışmalarının geliştirilmesi olarak kabul edilmektedir. 2002 yılında güncellenmiş yeni oyuncu tipleri modeline göre; üç ana başlık ve on altı başlık olmak üzere oyuncu motivasyonu, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir⁸³.

⁸⁰ Richard A. Bartle, Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit MUDs, 1996, <http://mud.co.uk/richard/hcds.htm> (23.03.2019), s.3-15.

⁸¹ Nick Yee, “Motivations of Play in Online Games”, **Journal of Cyber Psychology and Behavior**, Vol.9, No.6, 2007, s.772-775.

⁸² Dmitri Williams ve Diğerleri, “Looking for Gender: Gender Roles and Behaviors Among Online Gamers”, **Journal of Communication**, Vol.59, 2009, s.701.

⁸³ Nick Yee, s.772-775.

Tablo 2
Nick Yee'nin Güncellenmiş Oyuncu Tipleri

Başarı (Achievement)	Sosyal Etkileşim (Social Interaction)	Yoğunlaşma (Immersion)
İlerleme (Advancement) Gelişim, Güç, Accumulation, Statü	Sosyalleşme (Socialising) Gündelik Sohbet, Başkalarına Yardım, Arkadaş Edinme	Keşfetme (Discovery) Keşfetme, İlim ve Gizli Şeyler Bulma
Mekanikler (Mechanics) Sayılar, Optimize Etme, Modelleme, Analiz Etme	İlişki Kurma (Relationship) Kişisel, Kendini İfade Etme, Bulma ve Destek Verme	Rol Oynama (Role-playing) Hikâye Konusu, Karakter Geçmişi, Roller, Kurgu
Rekabet (Competiton) Baskalarına Meydan Okuma, Kışkırtma, Hakimiyet Kurma	Takım Çalışması (Teamwork) İş Birliği, Gruplar, Grup Başarıları	Yerelleşme (Customization) Dış Görünüş, Aksesuarlar, Tarz, Renk Şemaları
		Hayal Kurma (Escapism) Rahatlama, Gerçek Hayattan Kaçış, Gerçek Hayatın Sorunlarından Kaçış

Kaynak: Nick Yee, "Motivations of Play in Online Games", *Journal of Cyber Psychology and Behavior*, Vol.9, No.6, 2007, s.772-775.

Bartle'in oyuncu tipleri aslında oyun içindeki davranış kalıplarının yeniden yorumlanmış halidir, ancak Nick Yee, 2002 yılında bu davranış kalıplarını, yani oyuncu tiplerini kullanarak motivasyona dayanan teorisini temellendirmiştir⁸⁴. Yee, oyun motivasyonu ile ilgili araştırmalarını Bartle'in oyuncu tipleri üzerine kurmuştur ve genişletmiştir. Yee yaptığı analizler sonucunda sürekli olarak üç oyuncu motivasyonu kümesi tanımlamıştır. Bunlar başarı, sosyal etkileşim ve yoğunlaşma'dır. Her bir kümenin içindeki motivasyon faktörünün birbirleri ile yüksek derecede ilişkili olmasına rağmen diğer iki kümedeki motivasyon faktörlerinden bağımsız olarak kabul edilmiştir. Başarı kümesi, oyun bağlamında güç kazanmanın farklı yollarına odaklanmaktadır. Sosyal etkileşim kümesi, oyundaki diğer insanlarla bağlantı kurmanın farklı yollarıyla ilgilenmektedir. Yoğunlaşma kümesi ise oyundaki hikâyenin bir parçası olmanın değişik şekilleri hakkındadır⁸⁵.

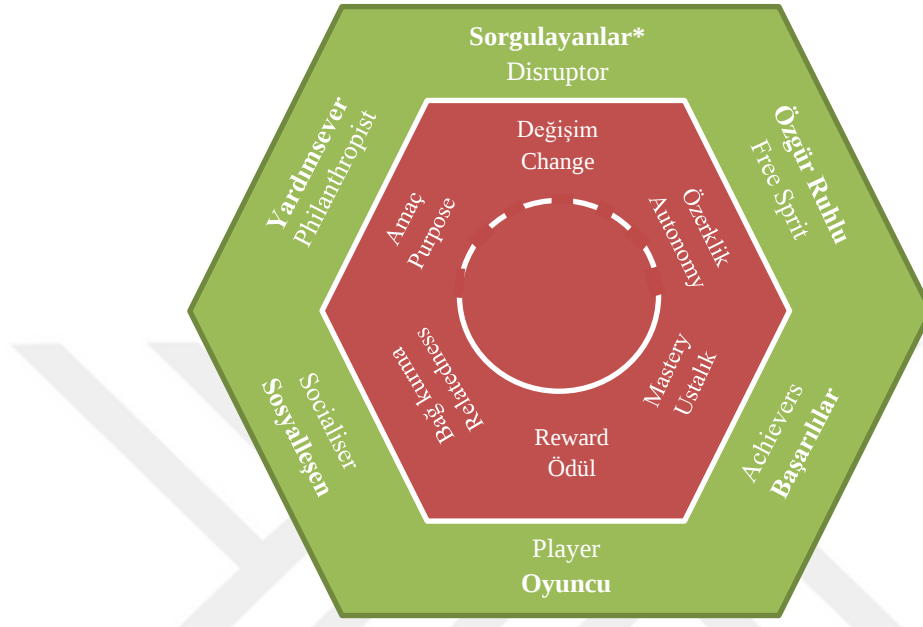
3. *Andrzej Marczewski'nin Oyuncu Tipleri*

Marczewski ise Bartle'in oyuncu tipleri sınıflandırmasının oyunlaştırmada yaygın olarak kullanılmasına rağmen çok kullanıcı bilgisayar oyunları (MUDs) için

⁸⁴ Juho Hamari ve Janne Tuunanen, s.34.

⁸⁵ Yee, 2014, s. 29.

oluşturulduğunu ve oyunlaştırılmış sistemler kurmak için uygun olmadığını belirtmiştir. Bu sebeple de “Marczewski’s Gamification User Types Hexad” ismiyle oyunlaştırmaya uygun yeni kullanıcı tiplerini yaratmıştır⁸⁶.



Şekil 5: Marczewski'nin Altılı Kullanıcı Tipi Sınıflandırması

Kaynak: Andrzej Christopher Marczewski, *Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design*, 1. Baskı, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015, s.65-80.

*Ercan Altuğ Yılmaz ve Funda Tabak, “İnsan odaklı tasarım ile hikâyeleştirme ve oyunlaştırma”, *Digital Age*, 4 Eylül 2019, <https://digitalage.com.tr/insan-odakli-tasarim-ile-hikayelestirme-ve-oyunlastirma/> (30 Mart 2020). Disruptor kelimesi sorgulayanlar olarak kullanılmıştır.

Sosyalleşenler olarak adlandırılan grup başkalarıyla etkileşime geçmeyi ve sosyal bağlantılar kurmayı isterler ve bu bağlarla motive olurlar. Özgür ruhlular oyunda yaratıcı olmayı ve bir şeyler keşfetmeyi isterler. Bağımsız olma ve kendini ifade edebilme oyunda motive olmalarını sağlar. Başarılı olanlar yeni şeyler öğrenerek kendilerini geliştirmeyi ve zorlukların üstesinden gelmeyi isterler. Motivasyon kaynakları ise oyunda ustalaşmaktır. Yardımseverler ise oyunda fedakâr olan gruptur. Herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın diğer oyunculara yardım ederler. Yardımseverlerin motivasyon kaynağı ise bir şeyin anlamının ve amacının olmasıdır. Oyuncular, ödülleri toplamak amacıyla ne yapmaları gerekiyorsa onu yaparlar ve ödülleri tarafından motive edilirler. Genel olarak olumlu veya

⁸⁶ Andrzej Christopher Marczewski, *Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design*, 1. Baskı, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015, s.65-80.

olumsuz değişimi zorlamak için sisteminizi doğrudan veya diğer kullanıcılar aracılığıyla bozmak isteyen sorgulayacılar ise değişim ile motive olurlar⁸⁷.

Marczewski, sınıflandırdığı altı oyuncu tipi için her bir oyuncuyu motive edebilecek bazı tasarım elemanları önermiştir.

Tablo 3
Oyuncuyu Motive Etmesi İçin nerilen Tasarım Elemanları

Oyuncu Tipi	Oyuncuyu Motive Etmesi İçin nerilen Tasarım Elemanları
Sosyalleşenler	Birlikler veya takımlar, sosyal ağlar, sosyal karşılaştırma, sosyal rekabet ve sosyal keşif elemanları
Özgür Ruhlular	Keşif görevleri, tek yönde ilerlemeyen oyunlar, sürpriz yumurta gibi içinden ne çıkacağı belli olmayan şeyler, açılabilir içerik, yaratıcılık için gerekli araçlar ve kişiselleştirme olması
Başarılılar	Zorluklar, sertifikalar, yeni beceriler öğrenme, görevler, seviyeler veya ilerleme ve destansı zorluklar (veya “patron savaşları”).
Yardımseverler	Biriktirme ve ticaret yapma, hediye verme, bilgi paylaşımı ve idari roller yardımseverleri
Oyuncular	Puanlar, düller veya ödüller, skor tabloları, rozetler veya başarılar, sanal ekonomi, piyangolar veya şans oyunları.
Sorgulayacılar	Yenilik platformları, oylama mekanizmaları, geliştirme araçları, anonimlik, düzensiz oyun.

Kaynak: Tondello ve Diğerleri, “The Gamification User Types Hexad Scale”, 2016 Annual Symposium, Austin, TX: ACM, 2016, s.231-232.

D. Ciddi Oyunlar

Ciddilik kavramı daha çok oyunun zıttı ve oyun oynamamak gibi algılanmaktadır. Ancak oyunun anlamına bakıldığında ciddi olmamak gibi bir manaya gelmediği gibi oyun

⁸⁷ Andrzej Marczewski, User Type&Tools, Erişim tarihi 29 Mart 2020. Erişim linki: <https://www.gamified.uk/user-types/>

kavramı ciddilik kavramını kapsamaktadır. Yani ciddilik kavramı içinde oyun barınmamasına rağmen oyun kavramı içinde ciddilik barınabilmektedir⁸⁸. Ciddi oyunlar ifadesindeki ‘ciddi’ kelimesi esasında bu oyun tarzının hangi amaca hizmet ettiğini belirtmek için kullanılmaktadır. Oyuncuların aktif katılım sağlamalarını teşvik ederken oyunun sistematik niteliğini korumaktadır, yani oyuncu problem çözümüne teşvik edilmekte, seviye atlatılmakta, geri bildirimler yoluyla oyuncuların kazanma duygusunu tatmasına olanak sağlanmakta⁸⁹, oyuncular üzerinde bir zaman baskısı yaratıp, onlara verilen zorlu ve stresli görevlerle yeterli uyarılmayı sağlayıp hızlı karar almaları amaçlanmaktadır⁹⁰. Ciddi oyunlar, amacı sadece eğlenmek olmayan, iş, eğitim, tıp, bilim ve askeri gibi alanlara uygulanmış olan oyunlardır. 1970 yılında hiçbir ticari video oyunu yokken Clark Apt ciddi oyunlar teriminin, öncelikli amacı eğlenme olmayan, belirli, eğitimle ilgili hedefleri olan oyunları tanımladığını iddia etmiştir⁹¹.

Son zamanlarda çok dikkat çeken ciddi oyunlar, eğitim ve davranış değişikliği sağlama gibi alanlarda ilgi çekici bir yol olarak kullanılmaktadır⁹². Ciddi oyunlar terimi, eğlencenin ötesine geçerek eğitim, destekleme veya yetiştirme temel amacına dayanmaktadır ve dijital oyunlar için giderek daha fazla kullanılmaktadır⁹³. Corti, oyun tabanlı öğrenmenin (Game-based Learning) ciddi oyunlar olarak da bilindiğini, yeni bilgi ve beceriler geliştirmek gibi belirli amaçlar doğrultusunda kullanıcıların ilgisini çekmek ve onlarla etkileşime geçmek için bilgisayar oyunlarının gücünü kullanmakla ilgili olduğunu belirtmiştir. Oyun tabanlı öğrenmenin eğitim faaliyetlerini ve girişimlerini önemli ölçüde geliştirme potansiyeline sahip olduğunu da ifade etmiştir⁹⁴. Sürükleyici öğrenme teknolojilerindeki son gelişmeler veya oyun ve simülasyon temelli ortamlar gibi “ciddi oyunlar” liderlik geliştirmeyi ilerletme ve

⁸⁸ Metin And, s.36.

⁸⁹ Ufuk Tuğtekin ve Elçin Yüksel, “Otizm Spektrum Bozukluğu Olan Bireyler ve Teknoloji”, Ferhan Odabaşı (Ed.) **Otizm Spektrum Bozukluğu Olan Bireyler ve Teknoloji Özel Eğitim ve Eğitim Teknolojisi: Kuramdan Uygulamaya** içinde, Ankara: Sage Yayıncılık, 1.Baskı, 2018, s.191

⁹⁰ Petar Jerčić ve Veronica Sundstedt, “Practicing Emotion-Regulation Through Biofeedback On The Decision-making Performance In The Context of Serious Games: A Systematic Review”, **Entertainment Computing**, Vol.29, 2019, s.75-86.

⁹¹ Mark J. P. Wolf, **Encyclopedia of Video Games: The Culture, Technology, and Art of Gaming**, Greenwood Publishing Group, 2012, s.564.

⁹² Björn Hedin v.d., The Energy Piggy Bank – A Serious Game for Energy Conservation, **2017 Sustainable Internet and ICT for Sustainability**, 2017, s.1.

⁹³ Benjamin Stokes, “Video Games Have Changed: Time To Consider ‘Serious Games’?”, **The Development Education Journal**, Vol.11, No.108, 2005, s.2.

⁹⁴ Kevin Corti, “Games-based Learning: A Serious Business Application”, **PIXELearning**, 2006, s.1.

liderlik maliyetlerini azaltmaya yardımcı olmaktadır⁹⁵. Aynı zamanda ciddi oyunlar, askeriye, hükümet, eğitim, kurumsal, sağlık gibi çeşitli alanlarda uygulanmaktadır⁹⁶.

Ciddi oyunlar herhangi bir olumsuz etkisi olmaksızın öğrenme deneyimini kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda eğer bir oyunda saldırganlık ya da bağımlılık gibi olumsuz davranışlar gösteriliyorsa ciddi oyun olarak nitelendirilemez. Aksine, ciddi oyunlar her zaman amacına uygun olarak çalışmalı, kendi kendine kılavuz etmeye, eğlenceli olmaya böylelikle derinlemesine öğrenme deneyiminin sürdürülmesine katkı sağlamalıdır⁹⁷.

Ciddi oyunlar, belirli bir içerik alanındaki bireyleri eğitmek için oyun mekaniği ve oyun düşüncesi kullanılarak tasarlanmış bir deneyimdir. Oyunlaştırma ise problemlerin çözülmesi ve uygun tüm oyun öğelerini kullanarak öğrenmeyi teşvik etmek için oyun düşüncesinin dikkatli ve düşünülmüş bir uygulamasıdır. Ciddi oyunlar ve oyunlaştırma hem bir sorunu çözmeye, insanları motive etmeye hem de oyun tabanlı düşünme ve teknikleri kullanarak öğrenmeyi teşvik etmeye çalışmaktadır⁹⁸. Ciddi oyunların asıl amacı aynı oyunlaştırma gibi oyun oynamanın dışında bir amaca ulaşmak için oyundan faydalanmaya çalışmaktır⁹⁹. Ciddi oyunlar ve ciddi oyun türleri özel oyunlaştırma vakalarıdır. Bunlar, oyun öğelerini tam gelişmiş oyunlarla birleştirerek oyun dışı bağlamlarda oyun tasarımının kullanılmasına da bir örnektir¹⁰⁰.

E. Simülasyon

Simülasyon, bir model ya da bilgisayar sistemi aracılığıyla, makine, araç, sistem ya da bir olgunun kendine has olan işleyiş biçimini anlamlandırabilmek için yeniden üretilmesi¹⁰¹ ve işler halde olan modelinin gerçekçi bir sunumu olarak tanımlanmıştır¹⁰².

⁹⁵ Kelly Monahan, Cary Harr, Marjorie Knight ve Jhon Crump, **Gaming Away The Leadership Gap**, Deloitte University Press, 2016 s.5

⁹⁶ Tarja Susi, Mikael Johannesson ve Per Backlund, "Serious Games – An Overview", **Technical Report HS- IKI -TR-07-001**, 2005, s.1.

⁹⁷ Ratan Rabiner ve Ute Ritterfeld. "Classifying Serious Games", Ute Ritterfeld (Ed.). **Serious Games Mechanism and Effects** içinde. New York: Routledge, 2009, s.11.

⁹⁸ Karl M. Kapp, **The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education**, 2012, s.12-13.

⁹⁹ Ganit Rircter, Daphne R. Raban ve Sheizaf Rafaeli, **Studying Gamification: The Effect of Rewards and Incentives on Motivation**, Torsten Reiners Lincoln C. Wood(Ed.), **Gamification in Education and Business**, 2015 s.23.

¹⁰⁰ Kevin Werbach ve Dan Hunter, 2012, s.33.

¹⁰¹ Ümit Hüseyin Girgin, "Simülasyon Evreni ve Sinema", **SineFilozofi**, Vol.4., No.8., 2019, s.200.

¹⁰² Helen Routledge, **"Why Games Are Good For Business: How To Leverage The Power Of Serious Games, Gamification and Simulation"**, UK: Totem Learning Ltd, 2016, s.24.

Simülasyonun en belirgin özelliği en önemsiz olguları bile kapsayan gerçeğin yerini almış modellerden oluşmasıdır¹⁰³.

Kelime anlamı olarak “bir şeyi taklit etme”, “gibi yapma” anlamlarına gelen simülasyonlar, hem gerçek dünyanın bir benzetimidir hem de geçmişte yaşananlar ve gelecekte olacak muhtemel durumlar için deneyim imkanı vermektedir. Simülasyonlar bir şeyi oyunlaştırmak istediğimizde işimize en çok yarayacak araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Oyunlar ve simülasyonların ortak yönlerine bakıldığında dünyayı anlamamızda yol gösterici olduklarını görürüz¹⁰⁴.

Oyun kavramı bazı bakımlardan oyun dışı evrenden bir şeyi temsil etmektedir. Oyunun bu mecazi yönü sıklıkla simülasyon ile karıştırılmaktadır. Oyunun özel olarak herhangi bir şeyin simülasyonu olmasına gerek yoktur ancak oyun, gerçek dünyanın konuları ile zihinsel ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişkiler ise esasen simülasyon aracılığıyla olmaktadır. Örneğin, bir uçak simülasyonu, uçuş esnasında oynamamıza izin vermektedir ve bu uçuş simülasyonu bize pilotluk deneyimini özenli bir benzeşme ile sunmaktadır¹⁰⁵.

Simülasyonlar, iletişim becerileri de dâhil olmak üzere genel olarak eğitim için son derece yararlıdır. Temel olarak bilgilendirici, etkileşimli animasyonlardır ve sözlü bilgilerle eşleştirildiğinde etkinliklerini artırma potansiyeli vardır¹⁰⁶. Ayrıca simülasyonun en büyük faydalarından birisi, gerçek dünyada yapması imkânsız olan bir şeyi 90 dakikalık bir simülasyona sıkıştırmanın mümkün olmasıdır¹⁰⁷.

Oyunlaştırma uzmanları ilk tasarım fikirlerini mevcut kullanıcı ve davranış verileriyle simüle edebilirler. Geçmiş kullanıcı davranışının uygun bir veri seti mevcut olduğu varsayıldığında, bir simülasyon yeni bir oyunlaştırma tasarımının mekaniğindeki başlıca kusurları belirlemeye yardımcı olabilir¹⁰⁸.

¹⁰³ Jean Baudrillard, **Simülakrlar ve Simülasyon**, Oğuz Adanır (çev.), Ankara: Doğu Batı Yayınları, 2011, s.59.

¹⁰⁴ Vedat Yiğitoğlu. “Oyun Değer-Dijital Oyunlar Ve Kullanıcılar Üzerine Bir İnceleme: To The Moon Örneği”, Dr. Tezi. T.C. Maltepe Üniversitesi SBE,2018, s.2 ve 89.

¹⁰⁵ Chris Crawford, s.29.

¹⁰⁶ Clint Bowers v.d. “Assessing and Improving Listening Skills: a Test of Two Theories”, **International Journal of Serious Games**, Vol.1, No.4 (Ekim 2014), s.61,62.

¹⁰⁷ Helen Routledge, s.57.

¹⁰⁸ Benjamin Heilbrunn v.d., “Gamification Analytics—Methods and Tools for Monitoring and Adapting Gamification Designs”, Stefan Stieglitz v.d. (Ed.), **Gamification: Using Game Elements in Serious Contexts** içinde, (30-47), Switzerland: Springer International Publishing, 2016, s.40.

F. Video Oyunları

Steve Russel öncülüğündeki bir araştırma grubunun 1961 yılının sonlarında başlayıp 1962 yılında yazılımını bitirdiği Spacewar¹⁰⁹ isimli oyun, ilk video oyun olarak kabul edilmektedir¹¹⁰. İki oyuncuyla oynanan Spacewar oyununun amacı uzayda bulunan güneşe kapılmaktan kaçınırken bir taraftan da rakibinizin gemisine ateş ederek onu yok etmektir¹¹¹. 1970-1980'lerden sonra bir eğlence aracı olarak video oyunların popülaritesi artmıştır¹¹².

Video oyunları, bir veya daha çok kişinin fiziksel olarak veya çevrimiçi platformda bir araya gelerek boş zamanlarını geçirmek veya eğlenmek amacıyla bilgisayar ya da oyun konsolu gibi eşyalar aracılığıyla oynadıkları oyunlara verilen isimdir¹¹³. Ancak bazı araştırmacılar bilgisayar oyunu ifadesinin video oyunlar için daha uygun olduğunu savunmuşlardır. Tanımlara bakıldığında video oyunlarının, TV'ye bağlı, oyun konsolunda oynanan oyunlar olduğu ifade edilirken bilgisayar oyunlarının kişisel bilgisayardan oynandığı ileri sürülmüştür. Yanı sıra dijital oyunların iki terimi de ifade eden en iyi kullanım olduğu sonucuna varılmıştır¹¹⁴.

Dijital oyunlar dünyası incelendiğinde teknolojik donanım ve ağ bağlantısına bağlı olarak oyunlar üç kategoriye ayrılmaktadır. Bu kategorilerin ise, oyun konsoluyla oynanan oyunlar, bilgisayar oyunları ve çevrimiçi oyunlar olduğu görülmektedir. Çevrimiçi oyunlar kendi içerisinde metin temelli (MUD) ve üç boyutlu grafik temelli (MMOPRG) olarak ikiye ayrılmaktadır¹¹⁵. Bartle'nin ilk sanal dünya olabileceğini söylediği metin temelli olan MUD (Multi User Dangeon) yani Çok Oyunculu Zindanlar, birçok kişinin katılabileceği hayali bir yerdir. Esasen, sanal bir dünya, insanların kendiliğinden sanal bir benlik yoluyla gerçek zamanlı olarak etkileşime girebileceği otomatik, paylaşılabilen ve oyuncu çıkıp oyuna geri

¹⁰⁹Andrew Williams, **History of Digital Games: Developments in Art, Design and Interaction**, CRC Press, 2017, s.38.

¹¹⁰Mark J. P. Wolf, "Encyclopedia of Video Games: The Culture, Technology, and Art of Gaming", Greenwood Publishing Group, 2012, s.xv.

¹¹¹ John Kirriemuir, "A History of Digital Games", Jason Rutter ve Jo Bryce(Ed.), **Understanding Digital Games** içinde (30-83), SAGE Publications, 2006, s.32.

¹¹² Domínguez, A., ve Diğerleri, "Gamifying learning experiences: Practical implications and Outcomes. **Computers & Education**", 63, 2013, s.381.

¹¹³Ankara Kalkınma Ajansı, Dijital Oyun Sektörü Raporu, 2016, s.9.

¹¹⁴Minako O'Hagan ve Carmen Mangiron, **Game Localization: Translating For the Global Digital Entertainment Industry**, John Benjamins Publishing Company, 2013, s.63.

¹¹⁵ Mutlu Binark, "Yeni Medya Çalışmalarında Yeni Sorular", **Yeni Medya Çalışmaları** Mutlu Binark (drl.), Ankara: Dipnot Yayınları, 2007, s.28

girdiğinde de devam edebileceği kalıcı bir ortamdır¹¹⁶. MMORPG (Massively Multiplayer Online Rol Playing Game) Devasa Çok Oyunculu Rol Oynama Oyunları olarak bilinen video oyunları, oyun ortamında görevini sürdürürken oyuncular arasında sosyalleşmeye, iletişime ve işbirliğine teşvik edecek şekilde tasarlanmıştır. Squire, en yoğun sosyal öğrenmenin, oyuncuların internet üzerinden gerçek zamanlı olarak diğer binlerce oyuncuyla etkileşime girdiği çok oyunculu oyunlarda sağlandığı görüşünü savunmaktadır¹¹⁷. Türkiye’de sanal ortamda oynanan dijital oyunları yaygın olarak bilgisayar oyunları, konsol oyunları ve devasa çok oyunculu çevrimiçi rol yapma oyunları oluşturmakta, tür olarak fantastik, macera, strateji ve spor karşılaşmaları oyunlarının gençler arasında popüler olduğu görülmektedir. Özellikle, FIFA 2007, Counter Strike, GTA Vice City, GTA San Andreas, Warcraft Frozen Throne, WOW-Burning Crusade, Ogame, Knight Online, Silkroad Online en popüler dijital oyunlar arasında sayılabilir¹¹⁸. İster geleneksel video oyunları, çevrimiçi topluluklar, isterse de “kitlesele çok oyunculu çevrimiçi” maceralar biçiminde olsunlar, bilgisayar oyunları insanların zamanından ve enerjisinden gittikçe daha da büyüyen bir paya sahip olmaktadır¹¹⁹.

Video oyunlar ile oyunlaştırma ilişkisine bakıldığında Deterding ve arkadaşları, 2011 yılında yazdıkları makalede son zamanlarda video oyunlarından esinlenen kitlesele pazar tüketici yazılımlarının hızla arttığını ve bu eğilimin oyunlaştırma olduğunu ifade etmiştir¹²⁰. Bir diğer önemli gerçek, video oyunları gibi, oyunlaştırmının hala teknolojiye dayanması ve neredeyse her zaman masaüstü, web veya akıllı telefonlara uygulanmış olmasıdır¹²¹. Video oyunlar, oyuncular tarafından öğrenilen kurallardan, belirli sebep ve sonuçlardan, eylemlerden ve eylemlere gösterilen tepkilerden oluşmaktadır. Oyuncular oyunu her oynadıklarında öğrenmektedirler. Ne kadar oyun oynanırsa öğrenme o kadar artmakta, gelecekte olacakları tahmin etmek kolaylaşmakta, başarıya ulaştıracak stratejiler belirlenebilmekte ve performans artırılmaktadır¹²². Video oyunları, eylem fırsatlarının çok

¹¹⁶ Richard A. Bartle, “From MUDs to MMORPGs: The History of Virtual Worlds”, Jeremy Hunsinger v.d. (Ed.), **International Handbook of Internet Research** içinde, (23-39), Springer, 2010, s. 24.

¹¹⁷ Theodoros Sourmelis ve Diğerleri, “Massively Multiplayer Online Role Playing Games (MMORPGs) and the 21st century skills: A Comprehensive Research Review from 2010 to 2016”, **Computers in Human Behavior**, Vol.67, 2017, s.42.

¹¹⁸ Mutlu Binark, s.28.

¹¹⁹ Richard M. Ryan ve Diğerleri, “The Motivational Pull of Video Games: A Self-Determination Theory Approach” **Motivation and Emotion**, Vol. 30, No.4, 2006, s.347.

¹²⁰ Sebastian Deterding ve Diğerleri, s.9.

¹²¹ Dominguez ve Diğerleri, 2013, s.382.

¹²² Helen Routledge, s.191.

yönlü olduğu sanal ortamlar sağlar ve son derece motive edicidirler¹²³. Aynı zamanda problem çözme ve işbirliği gibi yeni becerilerin çoğu video oyunların özünde yer almaktadır¹²⁴.

II. OYUNLAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

A. Oyunlaştırmanın Amacı

Oyunlaştırma uygulamalarının temel amacı, oyun mekaniklerini oyun dışı aktivitelerde kullanarak davranış değişikliği yaratmaktır. Oyunlaştırma, işletme bağlamında kullanıldığında, bağlılığı ve etkileşimi artırmak için oyun dinamiklerini ve oyun mekaniğini bir web sitesine, iş hizmetine, çevrimiçi topluluğa, içerik portalına veya pazarlama kampanyasına bütünleştirme sürecidir¹²⁵. Firmalar, tüketicilerini ve müşterilerini, tanıtım, pazarlama, bağlılık ve müşteri sadakati sağlamak, oyun benzeri mekanizmalar ve teşviklerle firmaya bağlamak amacıyla oyunlaştırmayı stratejik olarak kullanmaktadırlar¹²⁶. Oyunlaştırma çoğunlukla bir işletmeyi veya ürünü tanıtmak amacıyla bir yol olarak kullanılmıştır. Örneğin, oyuncular gerçek dünyadaki mağazaları ziyaret etmek ve cep telefonu uygulaması FourSquare'de "check-in" yaparak rozetler, indirimler ve çeşitli ödüller kazanmaktadırlar¹²⁷.

Oyunlaştırma hedefleri aynı zamanda işletmenin de hedefleridir; daha iyi öğrenme, daha yüksek performans, daha fazla sayfa görüntülenmesi, daha fazla satış, daha fazla işbirliği veya bir işletmenin yönlendirmek isteyebileceği herhangi bir şey olabilir. Bu hedefler kullanıcıların çeşitli sistemlerle etkileşimde bulunurken oluşturdukları büyük verileri işleyerek ve daha sonra bu verileri motive etmek, etkileşimde bulunmak ve harekete geçirmek için kullanarak başarı elde etmektedirler¹²⁸. Oyunlaştırma, çalışanları motive etmenin ve günlük aktivitelere daha fazla eğlence katmanın birçok yolundan biridir¹²⁹.

¹²³ Richard M. Ryan ve Diğerleri, s.350.

¹²⁴ Yiğitoğlu, s.122.

¹²⁵ Bunchball, s.2.

¹²⁶ Bohyun Kim, s. 6.

¹²⁷ Joey J. Lee ve Jessica Hammer, s.1.

¹²⁸ Rajat Paharia, 4. Bölüm.

¹²⁹ Platonova Valērija ve Bērziša Solvita, "Gamification in Software Development Projects", **Information Technology and Management Science**, Vol.20, No.1, 2017, s.58.

Oyunlaştırma, kilo verme, işyerinde verimlilik artışı sağlama, eğitimde gelişimi artırma veya tüketici sadakati yaratma gibi amaçlarla da genel davranış değişikliği yaratmayı hedeflemektedir. Oyunlaştırma, kullanıcıların sorun çözme konusunda ilgilerini çekmek için oyun dışı bağlamlarda hem oyun düşüncesi hem de oyun mekaniğinin kullanılmasıdır¹³⁰.

Yaşam tarzındaki olumlu değişikliklere teşvik etmek amacıyla tasarlanmış oyunlar da kullanılmaya başlanmıştır. Chore Wars ve EpicWin, oyuncuları günlük işleri tamamlamaya teşvik ederken, Google Powermeter gibi web siteleri, ilerleme çubukları ve tahsil rozetleri kullanarak ev içi enerji tüketimini azaltmayı teşvik edebileceği ifade edilmiştir. Eğitsel oyunlaştırma, öğrencilerin davranışlarını şekillendirmek için oyun benzeri sistemli kuralların, oyuncu deneyimlerinin ve kültürel rollerin kullanılmasını önermektedir¹³¹. Miquel Casals ve arkadaşları insanların evlerinde enerji tasarrufu davranışını teşvik etmek için sosyal konut topluluklarında AB Enerji Oyununda öğrenilen derslerle oyunlaştırmanın ne ölçüde teşvik edebileceği ve konut sektöründe enerji tasarrufu sağlayabileceğine yönelik bir araştırma yapmışlardır¹³².

Ayrıca son yıllarda oyunlaştırma, insanları bireysel ve sosyal açıdan egzersiz yapma, harcamaların devamlılığı ve eğitim gibi sürdürülebilir davranışlara çekmek için bir çözüm olarak önerilmektedir¹³³.

Oyunlaştırmanın amacı kişiyi gerçek dünyadan çıkarıp oyun dünyasına götürmek değildir, oyunlaştırmanın amacı oyun öğelerini gerçek dünyaya taşıyıp oyuncunun oyun esnasında hissettiği gerçek duyguları yaşatarak kişiyi sistemde tutmaktır¹³⁴.

B. Oyunlaştırmanın Bağlamı ve Kapsamı

Okullardan işyerlerine, sağlık hizmetlerine, seyahate, pazarlamaya, günlük boş zaman aktivitelerine kadar her şey hayatımızda daha fazla oyunlaşmaktadır¹³⁵. Juho Hamari oyunlaştırılan sistemlere organizasyon içi sistemler, paylaşım yapma (fotoğraf paylaşımı, konum bildirme vb.), tüketimin sürdürülmesi, iş, yenilik yapma, fikir üretme ve veri

¹³⁰ Aleksandra Przegalińska, "Gamification: Playing With Neuroscience", Jarosław Kopeć ve Krzysztof Pacewicz (Ed.), **Gamification. Critical Approaches** içinde(40-55), Warsaw: Faculty of "Artes Liberales", 2015, s.40.

¹³¹ Joey J. Lee ve Jessica Hammer, s.1-3.

¹³² Miquel Casals ve Diğerleri "Assessing the effectiveness of gamification in reducing domestic energy consumption: Lessons learned from the EnerGAware Project", **Energy and Buildings**, Vol.210 2020, s.1,11.

¹³³ Jonna Koivisto ve Juho Hamari, "Demographic Differences in Perceived Benefits From Gamification", **Computers in Human Behavior**, Vol.35, 2014, s.179.

¹³⁴ Selay Arkün Kocadere ve Yavuz Samur, 2016, s.401.

¹³⁵ Jarosław Kopeć ve Krzysztof Pacewicz, 2015, s.6.

toplamayı da eklemiştir¹³⁶. Carnegie Mellon Üniversitesi'nden profesör ve oyun tasarımcısı Jesse Schell 2010 yılında DICE (Design Innovate Communicate Entertain) Zirvesi'nde yapmış olduğu konuşmasında, dış fırçalamaktan tutun da egzersize kadar günlük hayattaki her şeyin oyunlaştırılabileceğini söylemiştir¹³⁷.

Oyunlaştırma, iş, pazarlama, kurumsal yönetim ve sağlıklı yaşam alanlarında zemin kazanırken, eğitimde uygulanması günümüzde hala yükselen bir eğilime sahiptir¹³⁸. Eğitim veya öğrenimin oyunlaştırılması mevcut uygulamalar arasında en yaygın olanıdır¹³⁹. Eğitim bağlamında en çok kullanılan oyunlaştırmanın tasarım ilkeleri; görsel statü, sosyal katılım, seçimlerin özgür olması, başarısız olmanın sorun olmaması ve hızlı geri bildirimdir¹⁴⁰.

Oyunlaştırma, eğitim, bilgi çalışmaları, insan-bilgisayar etkileşimi ve sağlık gibi çeşitli alanlarda akademisyenlerin, uygulayıcıların ve iş profesyonellerinin dikkatini çekmiştir¹⁴¹. Amon Rapp ve arkadaşları ise oyunlaştırmanın insan ve bilgisayar etkileşiminde kullanılan iyi yapılandırılmış bir teknik olduğunu ifade etmişlerdir¹⁴². Dicheva ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada ise oyunlaştırmanın ilk uygulayıcılarının bilgisayar bilimi eğitimcileri oldukları sonucuna ulaşılmıştır¹⁴³.

Eğitimciler, puanları, seviyeleri, karakterleri, görevleri vb. kullanarak öğrencileri öğrenmeye teşvik etmek için dersleri oyunlaştırmışlardır¹⁴⁴. Kaivisto ve Hamari ise 2014 yılında spor eğitimi alanında yaptıkları oyunlaştırmanın algılanan faydasındaki demografik farklılıklarını inceledikleri nicel araştırma sonuçlarına göre; oyunlaştırma kullanımının süre arttıkça algılanan keyif ve faydası azalmaktadır. Oyuncuların yaşı arttıkça oyunlaştırma kullanımı azalmaktadır ve kadın oyuncular ise oyunlaştırma kullanımından daha fazla sosyal fayda elde etmektedir¹⁴⁵.

¹³⁶ Juho Hamari ve Diğerleri, 2014, s.3029.

¹³⁷ Jessie Schell, 2010, DICE 2010. Design Outside the Box Presentation. https://www.dicesummit.org/video_gallery/video_gallery_2010.asp

¹³⁸ Darina Dicheva ve Diğerleri, "Gamification in Education: A Systematic Mapping Study", **Educational Technology & Society**, Vol.18, No.3, 2015, s.75.

¹³⁹ Juho Hamari ve Diğerleri, 2014, s.3029.

¹⁴⁰ Darina Dicheva ve Diğerleri, s.79.

¹⁴¹ Katie Seaborn ve Deborah I. Fels, "Gamification in theory and action: A survey", **International Journal of Human-Computer Studies**, Vol.74 (Şubat 2015), s.14.

¹⁴² Amon Rapp ve Diğerleri "Strengthening Gamification Studies: Current Trends and Future Opportunities of Gamification Research", **International Journal of Human - Computer Studies**, Vol.127, 2019, s.1

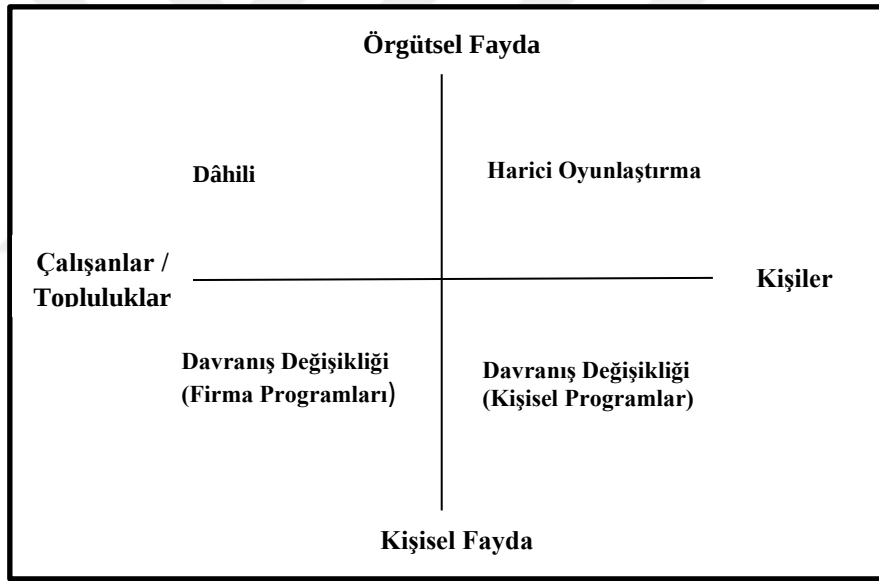
¹⁴³ Darina Dicheva ve Diğerleri, s.83.

¹⁴⁴ Bryan Alexander ve Diğerleri., Educause Horizon Report: Higher Education Edition, 2019, s.38.

¹⁴⁵ Jonna Koivisto ve Juho Hamari, s.179.

Oyunlaştırmanın tıp eğitiminde oyun öğelerinin uygulanmasının yenilikçi bir çözüm sağlayabileceği vurgulanmıştır¹⁴⁶. Maroof Ahmed ve arkadaşlarının oyunlaştırdıkları klasik tıbbi yazılımın, öğrenme sürecinde daha sezgisel bir deneyim yaratarak insan iskeleti çalışması sırasında tıp öğrencileri için artan bir etkileşim düzeyi sağladığı kanıtlanmıştır. Oyunlaştırma, kullanıcılara insan iskeletinin kemiklerini gerçekçi bir şekilde öğrenme ve kontrol etme imkânı sunmaktadır¹⁴⁷. Bradley J. Morris ve arkadaşları fen eğitiminin belirli öğelerinin oyunlaştırılmasının modern eğitime katkı sağlayacağını düşünmektedir¹⁴⁸.

Werbach ve Hunter işletmelerin yaşamsal faaliyetlerini yerine getirmeleri için oyunlaştırma tekniklerinden faydalanabileceklerini ve bunu oyun bağlamı dışında, dahili (internal), harici (external) ve davranış değişikliği yaratma (behavioral change) olmak üzere özellikle belirgin olan üç bağlamda yapabileceklerini ifade etmiştir¹⁴⁹.



Şekil 6: Oyunlaştırmanın Kullanıldığı Farklı Kategoriler Arasındaki İlişki

Kaynak: Kevin Werbach ve Dan Hunter (2012) For the Win, s.21

Dâhili oyunlaştırma işletme içindeki çalışanlara yapılan oyunlaştırma uygulamalarıdır. Şirketler, verimliliği arttırmak için inovasyon yapılmasına teşvik etmek,

¹⁴⁶ Maroof Ahmed ve Diğerleri, “Gamification in Medical Education”, **Medical Education Online**, Vol.20, No.1, 2015, s.1.

¹⁴⁷ Stelian Nicola ve Diğerleri, “VR Medical Gamification for Training and Education”, Dieter Hayn ve Günter Schreier (Ed.), **Health Informatics Meets eHealth** içinde (97-103), Amsterdam: IOS Press BV, 2017, s. 97,102 ve 103.

¹⁴⁸ Bradley J. Morris ve Diğerleri, “Gaming Science: The “Gamification” of Scientific Thinking”, **Frontiers in Psychology**, Vol.4, 2013, s.13.

¹⁴⁹ Kevin Werbach ve Dan Hunter, 2012, s.20-25.

samimiyeti geliştirmek ve performansı arttırmak amacıyla kurum içinde oyunlaştırmayı kullanırlar¹⁵⁰. İnsan kaynakları yönetimi uygulayıcıları, oyunlaştırmanın, insan yönetimi süreçlerine uygun bir şekilde yerleştirildiğinde çalışanların bağlılığını artırmaya yardımcı olabileceğine inanma eğilimindedir¹⁵¹. İşe alım, onboarding, eğitim ve performans yönetiminde işletmeler hedeflerini gerçekleştirmek için teknolojiye yöneldikçe oyunlaştırma kullanımı artış göstermektedir¹⁵².

Mevcut müşterilerin sadakatini arttırmak ve potansiyel müşterileri firmaya çekmek amacıyla harici oyunlaştırma uygulamaları yapılmaktadır¹⁵³. Mobil teknolojinin yaygınlaşmasıyla, oyunlaştırmanın mobil tüketicileri işletmeye çekme umudu çeşitli zorluklara rağmen pazarlamacılar için ilginç fırsatlar sunmaktadır¹⁵⁴. Sosyal medyada reklam paylaşarak yapılan çekilişlerde hediye kazanılması pazarlama kampanyasına örnek olarak verilebilir¹⁵⁵. Oyunlaştırma, oyun deneyimleri sağlamak ve müşterinin temel hizmet sürecinin değerini yükseltmek için hizmet tasarımında sıklıkla kullanılmaktadır¹⁵⁶.

Farklı alışmalar, ürün reklamlarını arttırmanın bir aracı olarak da oyunlaştırmanın ortaya çıktığını ifade etmiştir. Oyunlaştırma süreci, diğital oyunların belirli unsurlarını oyuna dâhil etmeyi ve bunları TV reklamları ve el ilanları gibi reklamlarda slogan olarak kullanmayı içermektedir. Bu tekniğin bir örneği, kullanıcı koşarken performans puanlarını değerlendirme kapsamına göre koçu ayakkabılarını pazarlamak için oyunlaştırmanın kullanılmasıdır. Buradaki mantık, insanların atletik olarak nasıl ilerledikleri hakkında fikir edinebilmeleri ve spor aktivitelerini artırmaları için onlara ilham verebilmesidir¹⁵⁷.

Werbach ve Hunter, satışın müşterileri motive etmenin bir yolu olduğunu, ancak rakipler tarafından taklit edilebileceğini ve kârın azalmasına neden olabileceğini belirtmiştir.

¹⁵⁰ Kevin Werbach ve Dan Hunter, 2012, s.20-25.

¹⁵¹ Daiga Ergle, 2018, s.55.

¹⁵² Rachel C. Callan ve Diğerleri “How to Avoid the Dark Side of Gamification: Ten Business Scenarios and Their Unintended Consequences”, 2015, s.1.

¹⁵³ Kevin Werbach ve Dan Hunter, 2012, s.20-25.

¹⁵⁴ Charles F. Hofacker v.d. “Gamification and Mobile Marketing Effectiveness”, **Journal of Interactive Marketing**, Vol.34, 2016, s.25.

¹⁵⁵ Anders Frank, ‘Gamer Mode: Identifying And Managing Unwanted Behaviour In Military Educational Wargaming’, PhD Dissertation, Stockholm, 2014, s.3.

¹⁵⁶ Kai Huotari ve Juho Hamari, “A definition for Gamification: Anchoring Gamification in the Service Marketing Literature”, **Electron Markets**, Vol.27, 2017, s.21-31.

¹⁵⁷ Graham Cole, “Executive summary of “Motivational Effects and Age Differences of Gamification in Product Advertising””, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 31, No.5, 2014, s.1.

Bunun için süpermarkete gelen düzenli müşterilerin katılımını ve bağlılığını artırmak amacıyla oyunlaştırılmış bir sistem kurmanın mantıklı olduğunu savunmuştur¹⁵⁸.

Küresel oyunlaştırma piyasası 2019 yılında 7,17 milyar ABD Doları değerindedir ve 2020-2025 boyunca % 30,31'lik Bileşik Yıllık Büyüme Oranı tahmin edilmektedir¹⁵⁹.

Davranış değişikliği yaratma bağlamında kullanılan oyunlaştırma uygulamaları ise toplumda faydalı yeni alışkanlıklar kazandırma amacına dayanmaktadır. İnsanların daha sağlıklı beslenmesi, daha fazla spor yapması, öğrencilerin eğlenerek öğrenmesi için derslerin tasarlanması ve emeklilik dönemi için birikim yapma gibi faaliyetleri kapsamaktadır¹⁶⁰.

Aleksandra Przegalińska, oyunlaştırma uygulamalarının, kullanıcıların finansal yönetim hedeflerini belirlemelerine, bu hedefleri takip etmelerine ve bu hedeflere ulaşmalarına olanak tanıyan yazılımlar, ilginç yorumlar yayınlayan kullanıcıları saygınlık ve tanınma puanları ile ödüllendiren web siteleri, puanları kullanarak sağlıklı beslenme alışkanlıklarını teşvik eden programlar¹⁶¹, oyun konsollarından pek çok fitness ve kilo verme koçu da dâhil olmak üzere, özellikle fiziksel aktivitelerde çeşitli ve kapsamının geniş olduğunu ifade etmiştir^{162,163,164}.

Sağlık alanında yapılan oyunlaştırma uygulamaları formda kalma, tıbbi eğitim, ilaç yönetimi, fizik tedavisi gibi alanları kapsamaktadır ve Microsoft Corporation, Adidas, Apple, FitBit, Jawbone, Nike, Google, Ayogo Health, Rally Health, Badgeville, Hubbub Health, Welltok, Akili Interactive Labs, Bunchball, Fitocracy, EveryMove, SuperBetter, LLC, Syandus, Mango Health, Medisafe, Reflexion Health, ve Respond Well son yıllarda küresel sağlık oyunlaştırması pazarındaki önemli aktörlerdir¹⁶⁵.

¹⁵⁸ Kevin Werbach ve Dan Hunter, 2012, s.44.

¹⁵⁹ Gamification Market - Growth, Trends, and Forecast (2020 - 2025)

(<https://www.researchandmarkets.com/reports/4591677/gamification-market-growth-trends-and>), (18.03.2019).

¹⁶⁰ Kevin Werbach ve Dan Hunter, 2012, s.20-25.

¹⁶¹ Anders Frank, 'Gamer Mode: Identifying and managing unwanted behaviour in military educational wargaming', PhD dissertation, Stockholm, 2014, s.3

¹⁶² Aleksandra Przegalińska, "Gamification: Playing With Neuroscience", Jarosław Kopeć ve Krzysztof Pacewicz (Ed.), **Gamification. Critical Approaches** içinde(40-55), Warsaw: Faculty of "Artes Liberales", 2015, s.41,42.

¹⁶³ Cameron Lister ve Diğerleri "Just a fad? Gamification in Health and Fitness Apps", JMIR Serious Games, Vol.2, No.2, 2014, s.1.

¹⁶⁴ Daniel Johnson ve Diğerleri, "Gamification for Health and Wellbeing: A Systematic Review of the Literature", Internet Interventions, Vol.6, 2016, s. 89.

¹⁶⁵ Global Healthcare Gamification Market Outlook: 2017-2022

(<https://www.researchandmarkets.com/reports/4265856/global-healthcare-gamification-market-outlook#relb1-4752356>)

Teknolojik gelişmeler, akıllı telefonların kullanımındaki artış, değişen yaşam tarzı, artan dijitalleşme ve işyerinde sağlıklı yaşama odaklanma gibi nedenlerle küresel sağlık oyunlaştırma pazarını 2017-2022 yılları arasında %54,7 oranında Bileşik Yıllık Büyüme Oranı ile 2022 yılına kadar 3.780,6 milyon ABD dolarına ulaşması beklenmektedir¹⁶⁶.

Oyunlaştırma, kullanıcıların davranışlarını arzu edilen bir yönde şekillendirme potansiyeline sahiptir. Sık sık uçak kullanan yolculara yönelik düzenlenen programlar, Foursquare ve Nike+ gibi sadakat programları, başarılı olan oyunlaştırılmış kitlesel pazar ürünlerine örnek olarak verilir. Stackoverflow.com, kullanıcıların yanıtları sorular için oy aldıkları ve saygınlıklarının arttığı başka bir örnek sunmaktadır. Codecademy.com ve khanacademy.org gibi çevrimiçi eğitim siteleri, kullanıcılarla daha iyi etkileşim kurmak için oyun öğelerini kullanır. Kullanıcılar ne kadar çok kurs ve ders tamamlarsa o kadar çok rozet kazanırlar. eBay ve Fitocracy gibi siteler, insanların bağlılığını sürdürmek ve kullanıcılar arasında dostane rekabeti teşvik etmek için oyun öğelerini kullanırlar¹⁶⁷.

C. Oyunlaştırmanın Avantajları

Oyunlaştırma uygulamaları eğitimin sürdürülmesini sağlama, bağlılık yaratma, performansı ve motivasyonu artırma gibi alanlarda faydalı sonuçlar verebileceği söylenmiştir¹⁶⁸. Günümüz okulları öğrenci motivasyonu ve katılımı ile ilgili büyük sorunlarla karşı karşıyadır. Oyunlaştırma veya oyun öğelerinin oyun dışı ortamlara dahil edilmesi, okulların bu sorunları çözmesine yardımcı olma fırsatı sunmaktadır¹⁶⁹. Bilgisayar oyunlarını öğrenme ve öğretme süreçlerinde eğlenceli hale getiren oyun öğelerinin entegre edilmesine ve kullanılmasına yardımcı olmayı, böylece öğrencilerin öğrenme ve öğretme faaliyetlerine katılımlarını artırmak, daha eğlenceli bir öğretime yol açmaktadır¹⁷⁰. Eğitimde oyunlaştırma, aracı olarak bilişsel, duygusal ve sosyal alanlara hizmet eder, öğrencilerin davranışlarını şekillendirir ve onları motive eder aynı zamanda oyunlaştırma projeleri, kurallar, duygular ve sosyal rollerle deneyim fırsatı sunar¹⁷¹.

¹⁶⁶Global Healthcare Gamification Market Outlook: 2017-2022

(<https://www.researchandmarkets.com/reports/4265856/global-healthcare-gamification-market-outlook#relb1-4752356>)

¹⁶⁷ Dicheva ve Diğerleri, s.75-76.

¹⁶⁸ Dilek Şenocak ve Aras Bozkurt, s.91.

¹⁶⁹Joey J. Lee ve Jessica Hammer, s.1.

¹⁷⁰Özcan Erkan Akgün ve Murat Topal, "Adaptation of the Gamification User Types Hexad Scale into Turkish", **International Journal of Assessment Tools in Education**, Vol.5, No.3, 2018, s.390.

¹⁷¹ Joey J. Lee ve Jessica Hammer, s.2-4.

Sağlık alanında yapılan oyunlaştırma uygulamalarına bakıldığında davranış değişikliğini motive etmede çeşitli avantajlar sunmakta ve giderek daha fazla kullanılmaktadır. Oyunlaştırmanın davranışsal sonuçları, özellikle fiziksel aktivite hedeflerine ulaşılması amacıyla kullanıldığını göstermektedir¹⁷². Birçok sağlık uzmanı, oyunlaştırmayı hasta katılımı, sağlıklı yaşam uyumu ve sonuçların iyileştirilmesi için potansiyel bir unsur olarak görmektedir. Dijitalleşme çağında, teknolojik olarak güncellenen oyunlaştırma uygulamaları, kullanıcıların sağlık ve zindelik ile ilgili çeşitli sorunları çözmelerine yardımcı olmaktadır¹⁷³.

Oyunlaştırma sistemlerinin pazarlama alanında kullanımına bakıldığında oyunlaştırmanın pazarlama faaliyeti deneyimi hedonik değer ve faydacı değer üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır. Hedonik ve faydacı değer, memnuniyeti ve marka sevgisini önemli ölçüde etkiler. Memnuniyetin marka sevgisi ve buna bağlı olarak arzu edilen tüketici davranışları üzerinde de olumlu bir etkisi vardır¹⁷⁴. Ayrıca müşteri deneyiminin zenginleştirilmesi, ödüllendirme gibi farklı etkinliklerde de avantajlarını kanıtlamıştır¹⁷⁵. Turizmin oyunlaştırılması daha ödüllendirici etkileşimlere ve daha yüksek memnuniyet seviyesine katkıda bulunabilir, aynı zamanda marka bilinirliğini ve turizm bölgesine olan bağlılığı artırabilir¹⁷⁶.

Oyunlaştırma endüstrisinin başlangıcından bu yana, çeşitli şirketler büyük oyunlaştırma projeleri başlatmışlardır. Bunlar arasında Adobe, NBC, Walgreens, eBay, Panera ve Threadless gibi tüketici markaları bulunmaktadır. Oracle, Cisco ve Salesforce gibi B2B şirketleri için oyunlaştırma, kurumsal stratejiyi tüketici odaklı yapmaları açısından önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır¹⁷⁷.

Örneğin, 2013 yılında Autodesk, çok karmaşık, kullanımı zor ve pahalı olan ürününün satışını arttırmak için kullanıcılara etkileyici bir deneyim yaşatmayı amaçlamıştır.

¹⁷²Daniel Johnson ve Diğerleri, "Gamification for Health and Wellbeing: A Systematic Review of the Literature", **Internet Interventions**, Vol.6, 2016, s. 89.

¹⁷³ Global Healthcare Gamification Market Outlook: 2017-2022, giriş sayfası.

¹⁷⁴Chia-Lin Hsua ve Mu-Chen Chen, "How Gamification Marketing Activities Motivate Desirable Consumer Behaviors: Focusing on the Role of Brand Love", **Computers in Human Behavior**, Vol.88, 2018, s.121.

¹⁷⁵Gamification Market - Growth, Trends, and Forecast (2020 - 2025),

(<https://www.researchandmarkets.com/reports/4591677/gamification-market-growth-trends-and>), (18.03.2019).

¹⁷⁶ Feifei Xu ve Diğerleri "Serious Games and the Gamification of Tourism", **Tourism Management**, Vol. 60, 2017, s.244.

¹⁷⁷Gamification Market - Growth, Trends, and Forecast (2020-2025),

(<https://www.researchandmarkets.com/reports/4591677/gamification-market-growth-trends-and>), (18.03.2019).

Bu amaç doğrultusunda Autodesk 3DS Max yazılımının 2013 sürümünü yayınlamış ve dijital pazarlama firması olan Resource Interactive'le anlaşarak “Keşfedilmemiş Bölge” adında çevrimiçi bir oyun geliştirmiştir¹⁷⁸. Aynı zamanda Autodesk Americas, endüstri analisti firması Gartner ve 1to1 Media tarafından iş performansını iyileştirmeye yönelik müşteri odaklı yaklaşımı nedeniyle CRM Entegre Pazarlama’da altın madalya kazanmıştır. Autodesk 3DS Max'in birçok kullanıcısının yazılımla ilgili ek yardımlar almak için sosyal medyayı kullandığını tespit etmiştir ve oyunu, YouTube, Twitter ve Facebook gibi sosyal medya kanallarına entegre etmiştir. Badgeville'in “Behavior Engine” yönetim konsolunu kullanan Autodesk, istenen kullanıcı davranışlarını çeşitli oyunlaştırma elemanları olarak belirlemiştir ve yapılandırmıştır. Autodesk, oyunda kullanıcıları Autodesk 3DS Max içindeki çeşitli aktivitelerden geçiren, yazılımla etkileşime girmelerine ve becerilerini geliştirmelerine izin veren bir dizi görev tasarlamıştır. Oyuncular, görevleri veya belirli davranışları tamamlamak için puanlar ve başarı rozetleri ile ödüllendirilmiştir. Oyunun çoğu, 3DS Max kullanıcılarının görevi paylaşım yapmak ve forumlara katılmak için toplandığı Autodesk topluluk sitesi AREA adı verilen yerde gerçekleşmiştir¹⁷⁹ ve Autodesk, potansiyel müşterilerine yönelik yaptığı oyunlaştırılmış deneme sürümünden % 40 oranında katılım ve % 15 oranında müşteri kazanımını sağlamıştır¹⁸⁰.

Pazarlamada oyunlaştırmanın kullanımı ile geleneksel anlayışın ötesine geçildiği görülmektedir. Oyunlaştırma günümüzde, kitle kaynak kullanımı gibi ileri uygulamalarda da yaygın olarak kullanılmaktadır. Oyunlaştırma, işe alım, onboarding, kurumsal liderlik eğitimi ve insan kaynakları uyumluluğunun tüm süreçlerinde devrim yapma potansiyeline sahip olsa da, oyun tasarımı en iyi sonuçları elde etmek için çok önemlidir¹⁸¹. Çalışan bağlılığının yönlendirilmesine katkıda bulunan ve oyunlaştırmanın başarısını izlemeye yardımcı olan

¹⁷⁸Yu-kai Chou, Autodesk: What Makes a Successful or a Failed Gamification Campaign?, 2013, <https://yukaichou.com/gamification-study/converting-free-users-paid-gamification-autodesk-gsummit-sf-2013/>, (18.03.2019).

¹⁷⁹Autodesk ,Autodesk Wins Integrated Marketing Award Thanks to Customer Gamification, 2013, <https://adsknews.autodesk.com/news/autodesk-wins-integrated-marketing-award-thanks-to-customer-gamification> (18.03.2019).

¹⁸⁰Gamification Market - Growth, Trends, and Forecast (2020-2025), <https://www.researchandmarkets.com/reports/4591677/gamification-market-growth-trends-and>, (18.03.2019).

¹⁸¹ Gamification Market - Growth, Trends, and Forecast (2020 - 2025), <https://www.researchandmarkets.com/reports/4591677/gamification-market-growth-trends-and>, (18.03.2019).

temel faktörler, oyunlaştırmanın işletme hedefleri ile uyumlu ve çıktılarının ölçülebilir olmasıdır¹⁸².

Juho Hamari ve arkadaşları, oyunlaştırma ile ilgili hakemli dergilerde yayınlanmış olan bilimsel araştırmaları incelemişlerdir. İnceleme, motivasyonun (bağımsız değişken) oyunlaştırma kaynaklarının psikolojik ve davranışsal sonuçlara (bağımlı değişken) etkisinin incelendiği yayınları kapsamaktadır. İnceleme sonucuna göre; oyunlaştırma olumlu etkiler sağlamaktadır, ancak bu etkiler büyük ölçüde oyunlaştırmanın uygulandığı bağlama ve kullanıcılara göre değişkenlik göstermektedir¹⁸³.

D. Oyunlaştırmanın Dezavantajları

İçsel ve dışsal motivasyonun tetiklenmesi oyunlaştırma tasarımıyla doğrudan ilişkilidir. Oyunlaştırma tasarımı sürekli ödül verecek şekilde kurgulandığında oyuncu oyunlaştırmanın hizmet ettiği amaçtan çıkarak ödül toplama çabasına yönelecektir ve oyunlaştırma deneyimini gerektiği gibi yaşayamamış olacaktır¹⁸⁴. Bir konuyu oyuna dönüştürmek, oyun tarafından teşvik edilen davranışın oyunu oynamayı bırakıldığı anda ortadan kalkması, temel oyunlaştırma sorunu olarak varsayılmıştır¹⁸⁵. Werbach ve Hunter, oyunlaştırmalarda puanlara ve ödüllere çok fazla vurgu yapıldığında basit etkileşimlerin oyunların zenginliğiyle yer değiştirebileceğini ifade etmişlerdir¹⁸⁶.

Oyunlaştırmanın parlak tarafına bakarak öğrenim ortamlarındaki kullanımının faydalarını ele alan yayınların sayısında artış olmasına rağmen birkaç konu oyunlaştırma kullanarak öğrenmeyi engelleyebilmektedir¹⁸⁷.

Fernando Andrade ve arkadaşları oyunlaştırmadaki sorunları üç başlığa ayırmıştır. Görev dışı davranışlar, istenmeyen rekabet ve oyun bağımlılığı. Görev dışı davranışlar, oyunlaştırma sisteminin eğitimsel sonuçlara bağlı olmadığında oyundaki özelliklerin (örneğin, sohbet penceresi) kullanıcıların dikkatini dağıtması durumudur. Bu durumda, kullanıcı sistemi kullanmaktan hoşlansa bile, bundan daha fazla bilgi edinemeyecektir. İstenmeyen rekabet durumu, liderleri belirlemek, rekabeti ve yetkinlik duygusunu geliştirmek için yaygın bir

¹⁸² Hazel Grünewald ve Diğerleri, s.557.

¹⁸³ Juho Hamari ve Diğerleri, "Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification", **47th Hawaii International Conference on System Science**, Hawaii: IEEE, 2014, s.3025.

¹⁸⁴ Dilek Şenocak ve Aras Bozkurt, s.91.

¹⁸⁵ Anders Frank, s.3.

¹⁸⁶ Kewin Werbach ve Dan Hunter, s.103.

¹⁸⁷ Fernando R.H. Andrade ve Diğerleri "The Bright and Dark Sides of Gamification", Alessandro Micarelli v.d. (Ed.), **Intelligent Tutoring Systems** içinde (176-186), 2016, s.176.

kaynaktır. Yine de, düşük performansa ve düşük öz-yeterliliğe sahip öğrenciler için zararlı olabilir, çünkü akranlarıyla bir rekabet içinde olan öğrenciler zorlandıklarını hissedebilirler. Bu durum yeterlilik hislerini olumsuz yönde etkileyebilir, ilgi ve katılımın azalmasına neden olabilir. Oyunlaştırmadaki üçüncü sorun ise oyun bağımlılığıdır, oyunun akışına kapılmak bağımlılık yapan faktörlerden kabul edilir. Bununla birlikte öğrenciler sistemi ödül alma kaynağı olarak görebilir ve bu amaçla kullanabilirler. Öğrenme bu şekilde gerçekleştiğinde ödüllerin kesilmesi durumunda öğrenme de gerçekleşmeyecektir. Bu da endişe duyulan başka bir tür oyun bağımlılığıdır. Dolayısıyla bağımlılık, oyunlaştırılmış ortamlarda potansiyel bir sorun olabilir. Bu nedenle kullanıcı, sistem ve oyunlaştırma özellikleri arasındaki etkileşimlerin sürekli olarak izlenmesi gerekmektedir¹⁸⁸.

Armando Toda ve arkadaşları yaptıkları araştırma sonuçlarına dayanarak, oyun tasarımının olumsuz etkilere yol açabileceğini bulmuşlardır ve oyuna karşı ilgisizlik, performans kaybı, istenmeyen davranışlar ve oyunlaştırma etkisinin azalması şeklinde sınıflandırmışlardır¹⁸⁹.

Oyunlaştırma, eğitim sorunlarının arkasındaki gerçek nedenleri bilmeden insanları eğitim ortamlarında motive etmeyebilir. Öğrenen bağlılığını ve motivasyonunu geliştirerek eğitim sorunu ortadan kaldırılamazsa, oyunlaştırma da yararlı bir yöntem olmayacaktır¹⁹⁰.

Krzysztof Pacewicz'e göre oyunlaştırma teknikleri insan ruhunun tuhaf, son derece basitleştirilmiş ve bilimsel olmayan bir modeline dayanmaktadır. İyi tasarlanmış bir oyun mekanizmasında, deneklerin amaçlara ulaşmak için model oyuncu olarak hareket etmeleri gerekir. Sorun şu ki, bu mekanizmalara katılım gönüllü olmayabilir (eğitim ve işgücü yönetimi, oyunlaştırma tekniklerinin en hızlı şekilde uygulandığı alanlardan bazılarıdır). Bir çalışan doğuştan gelen bir oyuncu içgüdüüne sahip olmasa bile maaş zammı veya terfi almak için meslektaşlarıyla puan toplamak veya rozet kazanmak amacıyla rekabet etmek zorunda kalacaktır¹⁹¹. İşyerinde oyunlaştırma kullanımı büyümeye devam etse de, kuruluşlar

¹⁸⁸ Fernando R.H. Andrade ve Diğerleri, s.178 ve 179.

¹⁸⁹ Armando M. Toda ve Diğerleri "The Dark Side Of Gamification: An Overview Of Negative Effects Of Gamification In Education", s.1-11.

¹⁹⁰ Özcan Erkan Akgün ve Murat Topal, s.391.

¹⁹¹ Krzysztof Pacewicz, "The Dopamine Loop And Its Discontents. Analysis Of "Gamification By Design" As Biopolitical Power/Knowledge", Jarosław Kopeć ve Krzysztof Pacewicz (Ed.), **Gamification. Critical Approaches** içinde(27-39), Warsaw: Faculty of "Artes Liberales", 2015, s.37.

genellikle oyunlaştırılmış bir bilgi sistemiyle kullanıcı katılımını sürdürmekte güçlük çekmektedir¹⁹². Bununla birlikte, çalışmalar, artan rekabet, görev değerlendirme zorlukları ve tasarım özellikleri gibi dikkat edilmesi gereken olumsuz sonuçlara da işaret etmiştir¹⁹³.

Jarosław Kopeć'e göre, oyunlaştırma, oyunlaştırılan konunun bir temsilini oluşturur ve beyin ile beden arasında aracı görevi görür. Oyunlaştırma, kişiyi sosyal statüsü, sağlığı ve üretkenliği hakkında bilgilendirebilir ve programa uygun davrandığı için ödüllendirebilir. Kopeć'e göre, oyunlaştırılmış insan, aklında yüklü bir program olan bir insandır. Ve oyunlaştırma insanları programlamakta, böylece bir algoritmanın çizgileri boyunca ilerletmektedir¹⁹⁴.

Tablo 4'te Rachel Callan ve arkadaşlarının insan kaynakları yönetiminde uygulanabilecek oyunlaştırma uygulamaları ve bu uygulamaların potansiyel olumsuz sonuçları hakkında ürettikleri senaryolara yer verilmiştir¹⁹⁵.

Tablo 4
Oyunlaştırmanın İnsan Kaynaklarında Kullanımına Yönelik Olası Sorunları

İşe Alım		
Senaryo	Senaryo İçeriği	Olası oyunlaştırma sorunları
1	Firma, iş başvurusunda bulunan adayların web sitesini keşfetmeleri için motive etmek amacıyla siteye oyunlaştırma eklemekte, ancak işe alırken oyunlaştırma sonuçlarını dikkate almamakta.	Kurumun amacı adayların kurum hakkında bilgi edinmelerini sağlamaktır. Ancak adaylar oyunlaştırma içindeki ödüllere odaklandığından kurumun asıl öğrenme hedefi gerçekleşmemiş olur. Aynı zamanda adaylar işe alım beklentisine girdikleri halde firma sadece ödül vermektedir. Bu durumda, sunulan puanlar ve rozetler bir iş arayan için çok az değer taşıyabilir ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilir.
2	Firmaya başvuran adayların rekabet etmeleri için tasarlanan oyunda, bilgi, kişilik testleri gibi ölçüm araçları bulunmakta ve liderlik sıralamalarında alınan puanları isimsiz olarak sergilemektedir.	Sistem, adaylar tarafından manipüle edilmeye açıktır. Çünkü isteyerek ya da istemeyerek adaylar firmaya alınmalarını sağlayacak cevaplar verecektir. İkinci olarak liderlik sıralamasının tepesinde yer alan adayın kurumdan beklentileri normalden çok daha yüksek olacaktır. Kurum bu beklentiyi karşılayamazsa adayların gözünde iyi bir imaj bırakamayacaktır.

¹⁹²Ayoung Suh ve Diğerleri "Gamification in the Workplace: The Central Role of the Aesthetic Experience", **Journal of Management Information Systems**, Vol.34, No.1, 2017, s.268.

¹⁹³Juho Hamari ve Diğerleri, 2014, s.3028.

¹⁹⁴Jarosław Kopeć, "Let's Put Programs In Our Minds. The Ideology Of Gamification. Case Study Of HabitRPG" As Biopolitical Power/Knowledge", Jarosław Kopeć ve Krzysztof Pacewicz (Ed.), **Gamification. Critical Approaches** içinde (9-26), Warsaw: Faculty of "Artes Liberales", 2015,s.24.

¹⁹⁵Rachel C. Callan, Kristina N. Bauer ve Richard N. Landers, "How to Avoid the Dark Side of Gamification: Ten Business Scenarios and Their Unintended Consequences", 2015, s.1-14.

3	İKY' de işe alımda, çalışan katılımını teşvik etmek için oyunlaştırma kullanır. Pozisyona başvurması sağlanan her aday için mevcut çalışana puan eklenir. Puan toplamalarına göre bir lider sıralaması oluşturulur.	Burada amaç, çalışanların iş arkadaşlarına kıyasla nasıl çalıştıklarını görmeleridir ve bu şekilde motive edilmeye çalışılmalarıdır. Ancak lider sıralaması oluşturmak çalışanı işten uzaklaştırabilir. İşe alımları iyileştirmek için çalışanlardan yararlanmak değerli bir teknik olsa da genellikle çalışanın birincil sorumluluğu değildir. Ayrıca çok sayıda kalifiye olmayan çalışanın pozisyona başvurmaya neden olabilir.
Onboarding		
Senaryo	Senaryo İçeriği	Olası oyunlaştırma sorunları
4	Firma, yeni işe alımlar sağlamak için web tabanlı oyunlaştırılmış bir sistemle adaylara eğitim vermektedir. Seviyeleri atlayan şövalyeler kral ve kraliçeden taç giymektedir.	Nihai hedef çalışanın bilgisinin artırılmasıydı ancak firmanın bunu ölçmesi ya da bununla motive etmesi mümkün değildir. Çünkü modüllerin tamamlanması için hızlıca aşamaları geçmek yeterlidir. Oyunlaştırma benzer şekilde organizasyonlarda yenidir ve bu nedenle çalışanlar oyunlaştırmayı benimsemeyebilir ve bu da potansiyel olarak daha kötü sonuçlara yol açabilir
5	Firma, işe yeni başlayan çalışanları işe alıştırmak için oyunlaştırma kullanır. Çalışanlar çevrimiçi ortamda kendilerini temsil etmek için 3D karakter oluşturur ve modülleri tamamlayarak firma hakkındaki soruları doğru cevaplandırmaya çalışır.	Firma hakkında kısa sürede çok fazla bilgi alan çalışan oyunun akışına kapılacak ve bu bilgileri aklında tutamayacaktır. Ek olarak avatari kullanılmadaki motivasyon özellikle ilk günlerde teknoloji meraklısı olmayan daha yaşlı çalışanları cezbetmeyebilir. Bu durumda oyunlaştırılmış sistemler tarafından motive edilen çalışanların tanımlanması gerekir.
Eğitim		
Senaryo	Senaryo İçeriği	Olası oyunlaştırma sorunları
6	İş yerinde verilecek olan cinsel taciz eğitimi için hazırlanan oyunlaştırılmış eğitim sonucunda kurgusal canavarları yenen çalışanlar seviye atlamaktadır.	Çalışanların zaten tamamlama konusunda isteksiz oldukları eğitim için dayatmalar ekleyerek, adalet algıları olumsuz etkilenebilir ve firma için olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bunun yerine geleneksel eğitim tekniklerini uygulayarak kuruluşu daha iyi hizmet edilecektir. Bu nedenle, oyunlaştırmadan en iyi şekilde hem eğitimin kendisinin hem de eğitimin oyunlaştırma bileşenine katılımın tamamen gönüllü olduğu eğitim bağlamlarıyla sınırlı olmaktadır.
7	Çevrimiçi kurslara sahip bir firmada az sayıda çalışan eğitimlere gönüllü katılım sağlamaktadır. Katılımı arttırmak için eğitime rozetler eklenmiştir. Sıralamalar, çalışanları birbirleriyle rekabet etmeye teşvik etmek için kazanılan rozetler temel alınarak oluşturulur.	Davranışsal psikolojiye göre, psikolojik ödüller hedef bir davranışı takip ettiğinde, bu davranışa katılım artacaktır. Oyunlaştırma genellikle bu strateji kullanılarak uygulanır ve bazı hedef davranışlarda bulunmak için puanlar ve rozetler verilir. Verilen ödüller çalışanların kurslardan daha fazla keyif alacağı, aktivitelerden daha fazla şey öğreneceği, tartışma panolarına anlamlı bir şekilde katılacağı anlamına gelmez. Daha açık bir ifadeyle, en yüksek puanı alan öğrenci en fazla bilgiyi öğrenen kullanıcı olmayabilir. Oyunlaştırmayı uygulayan eğitim tasarımcıları, teşvik etmek istedikleri hedef davranışı kesin olarak ödüllendirmeye dikkat etmelidir; eğer bu kesin davranış ödüllendirilemezse, oyunlaştırma kullanılmamalıdır.
Performans Yönetimi		
Senaryo	Senaryo İçeriği	Olası oyunlaştırma sorunları

9	Bir kuruluş, oyunlaştırma kullanarak çalışan motivasyonunu ve böylece performansı arttırmak istemektedir. Çalışanlar tüm yıl boyunca performans değerlendirme sürecinde ilerleyen ve görevlerini tamamlayan bir avatar oluşturur. Oyunun içeriği bir askerin ülkesinin Soğuk Savaşı kazanmasına yardımcı olmakla görevlendirildiği bir oyun haline gelebilir. Her görev, düşman askerlerini ortadan kaldırmak veya istihbarat bilgisi toplamak için bir arayış olacaktır. Görevler tamamlandığında, karakter seviyeleri yükselir.	Bir kuruluşun performans değerlendirme sürecini bu şekilde oyunlaştırmaya çalışırken karşılaşacağı en büyük sorunlardan biri oyun kurgusunu geliştirmektir. Uygun oyun kurgusunun geliştirilmesi, önemli miktarda kaynak ve zaman gerektirecektir. Öte yandan, az gelişmiş bir olay örgüsü, inandırıcı veya motive edici olmayabilir. Senaryoda sunulan örnekte, kadın çalışanların oyun sistemine tamamen yatırım yapmasını engelleyebilecek erkeksi bir gizli duygu vardır. Tüm çalışanlara yönelik motive edici bir hikâye oluşturmak için çalışan odak gruplarının kullanılması gerekecektir. Bir başka sorun ise hikâye ne kadar iyi olursa olsun bazı çalışanlar iş sistemlerine oyun elemanlarının eklenmesinden hoşlanmayacaktır. Önceki senaryolarda belirtildiği gibi, çalışmayı ve oynamayı ayrı ayrı tercih eden çalışanlar vardır ve bu durum çalışanların işe yabancılaşma potansiyelini artırır.
10	Bir satış yöneticisi, satış ekibinin performanslarını arttırmak için liderlik sıralaması uygulamıştır. Takımdaki tüm çalışanların haftalık satışına göre liderlik sıralaması yapılmaktadır. Yönetici, herkesin en çok satış yapan kişiyi görebilmesi için lider sıralamasını ofiste yayınlar.	Liderlik sıralamasını ciroya dayandırmak haksızlık olarak algılanabilir ve performans değerlendirmesine uygun olmayabilir. Sadece satışlar bir performans olarak düşünülebilir. Örneğin, bir çalışanın birçok satış kolayca sağlayan bir bölgeye sahip olabileceği gibi, başka bir çalışan daha zor bir bölgeye sahip olabilir. Bu, eski çalışanın, farklı satış teknikleri nedeniyle değil, yalnızca atanan bölgenin zor olması nedeniyle, sonraki çalışanın sıralama tablosunda kolayca alt sıralara inmesine neden olur. Bu durumda, ciro miktarını bölgenin büyüklüğüne göre ayarlamak, sıralama tablosunun motivasyonel etkisinin başarısı için çok önemli olacaktır. Ayrıca, satışlardaki ciro miktarı performansın sadece bir yönüdür. Müşteri memnuniyetini sağlamak veya ürünleri hızlı bir şekilde göndermek için diğer departmanlarla çalışmak gibi performansının diğer yönleri de organizasyonel başarı için önemlidir. Sıralama tablosu, çalışanlara, kuruluşun satışa değer verdiğini, performansın diğer yönlerinin daha az önemli olduğu mesajını gönderebileceğinin bir işaretidir. Performansın bu diğer yönleri için uygun izleme veya ödüllendirme mekanizmaları olmadan, çalışanların genel performansı ve dolayısıyla kurumsal başarı zarar görebilir. Bir çalışan sürekli olarak lider sıralamasının altındaysa, bu olumsuz bir geri bildirim işareti olur ve motivasyon eksikliği yaşanır. Böylece, asla liderlik tablosunun zirvesinde olmayacaklarını algılayan çalışanların performansı olumsuz yönde etkileneceğinden işten kopmalar yaşanabilir.

Kaynak: Rachel C. v.d. "Chapter 19 How to Avoid the Dark Side of Gamification: Ten Business Scenarios and Their Unintended Consequences", (2015), s.1-14.

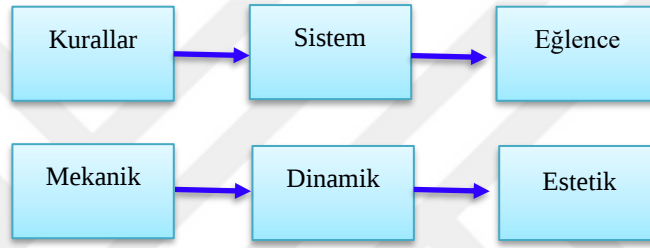
Sonuç olarak belirli bir durumun oyunlaştırılması, bazı genel oyun tasarımlarıyla tekrar tekrar körü körüne konulmamalıdır. Bunun yerine, tasarımcılar temel ilkelerle başlamalı ve hedef pazarlarını doğru bir şekilde tanımlamalı, onu tanımlayan belirli özellikleri de öğrenmelidir. Daha sonra istedikleri sonucun ne olduğunu ve nasıl teşvik edileceğini belirlemelidirler. Bu nihayet onları oyunlaştırma tekniklerinin ve mekânının dengeli kullanımından etkilenebilecek davranışlara ve motivasyona odaklanmaya yönlendirir¹⁹⁶.

¹⁹⁶ Yu-kai Chou, Autodesk: What Makes a Successful or a Failed Gamification Campaign?, 2013, <https://yukaichou.com/gamification-study/converting-free-users-paid-gamification-autodesk-gsummit-sf-2013/>, (18.03.2019).

III. OYUNLAŞTIRMANIN UNSURLARI

A. MDE (Mekanik, Dinamik ve Estetik) Çerçevesi

2004 yılında Robin Hunicke ve arkadaşları MDE (Mekanikler, Dinamikler ve Estetikler) ismini verdikleri bir yapıyı sunmuşlardır. Bu yapı San Jose 2001-2004 Oyun Geliştiricileri Konferansı'nda bir çalıştayda geliştirilmiştir. MDE, oyunları anlamak için biçimsel bir yaklaşımdır. Hunicke ve arkadaşlarına göre oyunlar, oyun tasarımcıları ve oyun geliştiricileri tarafından üretilirken oyuncular tarafından tüketilmektedir. Diğer çoğu tüketim maddesi gibi satın alınır, kullanılır ve bir kenara atılırlar¹⁹⁷.



Şekil 6: MDE Yapısı

Kaynak: Robin Hunicke v.d. “MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research”, **Proceedings of the Challenges in Games AI Workshop, Nineteenth National Conference of Artificial Intelligence**, San Jose: AAAI Press, 25-29 Temmuz 2004, s.1,2.

Mekanikler, bir oyunun teknik alt yapısını ve bileşenlerini, algoritmalar düzeyinde açıklamaktadırlar. Mekanik, bir oyun bağlamında oyuncular için sağlanan çeşitli eylemler, davranışlar ve kontrol mekanizmalarıdır. Oyunun içeriği (seviyeler, varlıklar vb.) ile birlikte mekanikler genel oyun dinamiklerini desteklemektedirler. Dinamikler, oyuncuların oyuna dâhil olmasından başlayıp oyundan ayrılmalarına kadar geçen süreçte etkili olan faktörleri ifade etmektedir ve estetik deneyimler yaratmak için çalışmaktadırlar. Estetik ise oyuncunun oyuna başladığı andan oyunu bıraktığı ana kadar hissetmesi beklenen duyguları içermektedir. Oyun estetiklerinden bazıları; algılama, kurgu, hikâye, meydan okuma, arkadaşlık, kendini keşfetme ve eğlencedir. MDE çerçevesine göre mekanikler ve dinamikler oyunda oyuncunun

¹⁹⁷ Robin Hunicke ve Diğerleri “MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research”, **Proceedings of the Challenges in Games AI Workshop, Nineteenth National Conference of Artificial Intelligence**, San Jose: AAAI Press, 25-29 Temmuz 2004, s.1,2.

davranışlarını sergilemesine olanak verirken estetik ise oyuncunun oyun içerisinde eşsiz bir deneyim yaşamasını sağlamaktadır¹⁹⁸.

Oyunlaştırılmış bir sistemin mekanikleri doğru kullanıldığı takdirde oyunculardan anlamlı reaksiyon alınacağı yönünde bir vaat verilmekte ve yedi temel unsur olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; puanlar, seviyeler, skor tabloları, rozetler, zorluklar/görevler, sisteme yeni birisini katmak olarak tanımlanan onboarding ve sosyal bağlılık döngüleridir (Sosyal bağlılık döngüleri, bir oyunu bırakan oyuncunun oyunu bırakma nedeni ve sonrasında oyuna geri dönüş sürecini açıklamaktadır). Mekanikler ve dinamikler bazen birbirleri yerlerine kullanılsalar da bariz farkları bulunmaktadır. Dinamikler, oyuncuların mekaniklerle etkileşime geçmeleridir. Dinamikler, mekaniklerin işleyişi hakkında tasarımcıya geri bildirim vermekte ve oyuncunun diğer oyuncularla olan iletişimini belirlemektedir. Estetikler ise mekanik ve dinamiklerin etkileşime girip duyguları ortaya çıkarttıkları birleşimin sonucu olarak ifade edilmiştir¹⁹⁹.

Oyunlaştırma mekaniği oyunlaştırılmış deneyimin temel unsurlarıdır: kilit tarafların kim olduğunu, nasıl etkileşimde bulunduklarını, nasıl kazanacaklarını veya kaybedeceklerini ve deneyimin nerede ve ne zaman gerçekleşeceğini belirlerler. Mekanik, oyunlaştırılmış deneyimin içinde bulunduğu yapıyı oluşturur; ancak, kendi başlarına, mekanik, hedef çalışanlar veya müşterilerdeki davranış değişikliklerini motive edecek bir deneyim yaratmak için yeterli değildir. Bu yapıdan ortaya çıkan hem dinamikler hem de duygular deneyimi canlandırır ve istenen davranış değişikliğini yaratmanın kilit boyutlarıdır. Üç oyunlaştırma boyutu arasındaki bu bağımlı ilişki, tasarımcılara, kuruluşun hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için mekanikte hangi değişikliklerin yapılması gerektiğini gösterir²⁰⁰.

Reeves ve Read, çevrimiçi oyunlarda kullanılan on tane çok önemli oyun öğesi incelemiştir²⁰¹. Bu öğeler ve özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

¹⁹⁸ Robin Hunicke ve Diğerleri, s.2-4.

¹⁹⁹ Gabe Zichermann ve Christopher Cunningham, **Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps**, 1. Basım, Sebastopol: O'Reilly Media, Inc, 2011 s.35,36 ve 59.

²⁰⁰ Karen Robson ve Diğerleri, "Is It All A Game? Understanding The Principles Of Gamification", **Business Horizons**, Vol. 58, No.4, 2015, s.415.

²⁰¹ John Rizzo, "Book Review: Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete", **International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations**, Vol.3, No.2, 2011, s.80.

Tablo 5
Muhteşem Oyunların On Ögesi

Oyun Öğeleri	Oyun Öğelerini Kullanmanın Faydaları
Avatar kullanarak kendini temsil etme	Avatarlar, ilgi çekicidir, oyuna bağlılığı artırır, kullanımı kolaydır, cinsiyet, ırk, yaş, kıyafet ve duygusal ifadeler gibi görseller vardır. Avatarlar, diğer sosyal aktörleri gözlemleyerek yüzleri, jestleri ve hareketi işleyerek insanların gelişmiş yeteneklerinden yararlanır.
Üç boyutlu ortamlar	Sanal dünya gerçek dünya ile benzerdir. İnsanlar gerçek dünyada ne yapıyorsa orda da aynı şekilde davranırlar. Bunun için bir talimat verilmesine gerek yoktur. İnsanlar avatarlarını gerçek dünyaya paralel olan alanda hareket ettirdikçe eğlenceli bir yoğunlaşma hissine kapılırlar. İstedığınız öğenin tam olarak nerede olduğunu hatırlayamasanız bile, üç boyutlu ortamdayken, ipuçlarını kullanarak doğrudan bu öğeye gidilebilir. Ayrıca uçmak, ışınlanmak veya bir ejderhaya binmek gibi gerçek dünyada yapamayacağımız şeyleri yapmamıza imkân verir.
Hikâyenin bağlamı	İyi oyunlar, savaşta galaksiler, kurtarmaya ihtiyaç duyan insanlar veya yakında yok edilebilecek yerler gibi iyi arka planlara sahiptir. Bu tür hikâyeler eylem rehberlik eder ve karakter rollerini, ödülleri ve grup eylemini düzenler. Hikâyelerin insanları oyuna bağlamasına yardımcı olan önemli psikolojik avantajları da vardır. Oyuncular yaptıkları eylemlerin büyük resimde nerede olduğunu bilirler. Hikâyeler heyecanı ve ilgiyi artırır, ne yapmamız gerektiği konusunda bize yardımcı olur ve yol gösterir.
Geri bildirim	Tüm nicel geri bildirimler projeye bağlılığı arttırmaktadır. Rakamlar, oyuncuların sağlığını, bir saldırıdan önce kalan süreyi, şimdiye kadar biriken altın miktarını, kıt kaynaklar için diğer oyuncuların tekliflerini veya bir rakibin güçlerindeki azalmayı gösterir. Psikolojinin en temel ilkelerinden biri, geri bildirim davranışı değiştirmesidir. Oyunlarda geri bildirim, ilerlemek isteyen herkes tarafından değerli görünmektedir. Oyuncular olumlu geri bildirim almayı isterler çünkü bu sadeye iyi hissederler ancak olumsuz geri bildirim aldıklarında normal karşılarlar çünkü olumsuz geri bildirimin oyuncuları hedeflerine ulaştırma ihtimali vardır.
İtibar/saygınlık, rütbe/sıra ve seviye	Oyunların asıl amacı genellikle itibarı artırmak ve başarıları geniş çapta yayınlamaktır. İtibar göstergeleri genellikle oyun başarısı için önemli olan yetenekleri bildirir, diğer oyuncuların oyundaki yerlerini, yeteneklerini görmemize yardımcı olur. Her oyuncu için saniye başına hasar veya iyileşme gibi durumları gösterir. Oyuncular bu bilgileri diğer oyuncuları bulmak için hızlı bir şekilde kullanabilir, oyunda onlarla iletişime geçebilir, tartışmalara başlayabilir ve bir görev veya baskında mevcut durumlarını bilebilirler. İtibar göstergeleri sosyal etkileşimi hızlandırır ve buradaki puanlara güvenilir.
Pazar yerleri ve ekonomiler	Çok oyunculu oyunların önemli bir özelliği yapay bir para birimi ve sağladığı pazar yerleridir. Para birimi sistemleri, oyuncuların etkili bir şekilde işlem yapmalarına ve her türlü değeri ölçmelerine olanak tanır. Altın için bir banka hesabı var ve oyun sırasında herhangi bir zamanda eşya için para ticareti yapabilir. Ticaretin çoğu oyunla ilgili nesneler ve hizmetler içindir, ancak herhangi bir nedenden ötürü (eğlence vb.) herkese altın gönderebilir. Başarı ekonomik olarak tanınabilir ve bir oyuncunun “kazanmak” için yapması gereken tek şey iyi oynamaksa, üstün olma motivasyonu artar.
Açık ve işleyen kurallar altında rekabet	Çoğu oyuncu kazanmak için oynar. Kurallar oyunların çalışmasına izin verir, ancak bu kuralların keşfinin eğlencenin bir parçası olabileceğini unutmamak önemlidir. Kurallar keşfedildikten sonra oyuncuların oyuna güvenmesini sağlar. Oyuncular, kurallar tarafından eşit ve kişisel olmayan bir şekilde değerlendirildiklerinde oluşturulan sıralamaya değer verilir. İyi bilinen ve uygulanan kurallar, oyuna nüfuz eden bir adalet duygusu kurar. Kurallar hakkında açık bilginin oyunda büyük bir psikolojik avantajı vardır: Herkesin aynı bilgiye sahip olduğuna dair güven yaratır ve iç kontrol konusunun geliştirilmesine yardımcı olur.
Takımlar	Oyuncular, takım hedeflerine ulaşmak için örgütlenme ve işbirliği yaparlar. Takımlar, başarılı bir şekilde oluşturulursa hem grup başarısını hem de bireysel başarıyı

	sağlarlar. Diğer oyuncularla yakın bağlantı, kişinin sosyal-duygusal motorunun sürekli çalışmasına neden olur ve bu da etkileşimleri yükseltir/canlandırır. İnsanlar sosyal gruplarla yaşayacak şekilde geliştiği için takım bağlılığı yaratmak oldukça kolaydır. Oyuncular takım arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratmamak için görevleri yerine getirirler. Oyuncular, gerçek insanların karakterleri kontrol ettiğine inandıklarında, onlara tepki verme ve onlarla bağlantı kurma istekleri önemli ölçüde artar.
Kolayca yeniden yapılandırılabilen paralel iletişim sistemleri	Sosyal bağlılığı yüksek oranda sağlayan yazılı ve sözlü iletişimdir. Kurumsal bilgi teknolojisi departmanında mevcut olan teknoloji, oyuncu stiline ve mevcut göreve uygun kolayca yapılandırılabilir bir iletişim deneyimi yaratabilir. Oyunlar grup eylemine bağlı olduğundan, insanların buluşması kolay olmalıdır.
Zamana karşı yarış/zaman baskısı	Oyuncular için, ayrılan sürede bir görevi tamamlama konusundaki belirsizlik bir heyecan kaynağıdır. Tek oyunculu oyunlar ve özellikle oyun konsolları, saati her zaman heyecan yaratmanın bir yolu olarak kullanmıştır. Oyuncuların stratejiyi hızlı bir şekilde değiştirmeleri için bir fırsat yaratır, bu da oyuncuların bağlılığını ve risk alma konusunda motivasyonunu artıran bir oyun özelliğidir.

B. Werbach ve Hunter’ ın Oyunlaştırma Yaklaşımı

Kevin Werbach ve Dan Hunter tarafından yazılan “For The Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business” isimli kitapta oyunlaştırma ile alakalı unsurlar üç kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler: Dinamikler, Mekanikler ve Bileşenler’dir. Her mekanik bir veya daha fazla dinamiğe bağlıdır ve her bileşen bir veya daha fazla yüksek seviye unsura bağlıdır²⁰².



Şekil 7: Oyun Unsurları Hiyerarşisi

Kaynak: Kevin Werbach ve Dan Hunter, For the win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business, Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012, s.82.

²⁰² Kevin Werbach ve Dan Hunter, s.78.

Dinamikler (Dynamics)

Dinamikler, oyun veya oyunlaştırılmış sistemlerdeki en soyut unsurlardır. Kevin Werbach dinamikleri dilbilgisi olarak düşündüğünü ifade etmiştir. Ona göre dinamikler oyun deneyimini sağlayan ve genel bir düzeni olan gizli bir yapıdır. Ancak dinamikler kural değildir çünkü kurallar oyunlara özeldir. Kurallar dinamiklerin sağladığı altyapının yüzeydeki görünür yansımasıdır. Ancak bunun yanı sıra oyunun çerçevelerini de çizen daha kavramsal öğeleri içermektedir²⁰³. En önemli oyun dinamikleri ise; oyunda kişiyi sınırlandıran kısıtlamalar, merak, rekabet gücü, hayal kırıklığı ve mutluluk gibi duygular, tutarlı ve devam eden bir kurguya sahip olması için hikâye, oyuncunun büyümesi ve gelişmesini ifade eden ilerleme ve oyunda dostluk, statü ve fedakârlık yaratan sosyal ilişkilerdir²⁰⁴.

Mekanikler (Mechanics)

Mekanik, tasarımcıların oyunlaştırılacak durumun hedeflerini, kurallarını, ortamını, bağlamını, etkileşim türlerini ve sınırlarını belirtmek için aldığı kararlardır. Bu oyunlaştırma mekaniği deneyim başlamadan önce bilinir ve sabit kalır. Başka bir deyişle, bir oyuncudan diğerine değişmez ve bir oyuncu deneyime her katıldığında aynı kalırlar. Örneğin satrançta, mekanik, taş sayısını, taşların hareketlerini ve diğer taşı yeme kurallarını, tahtadaki karelerin sayısını, desenini ve kazananın nasıl belirlendiğini belirleyen kararları içerir²⁰⁵.

Mekanikler, faaliyetlerin devam etmesini ve oyuncu katılımını sağlayan temel süreçlerdir. En önemli oyun mekanikleri; çözmek için çaba gerektiren bulmacalar veya diğer görevler gibi oyunda karşılaştığımız zorluklar, oyundaki şans unsuru, bir oyuncunun veya grubun kazanıp diğer oyuncu veya grubun kaybetmesini içeren rekabet, oyuncuların paylaşılan ortak hedefe ulaşmak için birlikte hareket etmesi anlamına gelen iş birliği, oyuncuların nasıl oynadığı hakkında bilgi verilmesi anlamına gelen geri bildirim, faydalı ve biriktirilebilir ürünler kazanmayı ifade eden kaynak edinme, oyunda ödüller kazanma,

²⁰³ Kevin Werbach (Eğitmen) “Gamification” University of Pennsylvania, 2. Hafta, Video. 4.2. The Pyramid of Elements, 3.32 sn.- 4.28. sn., Erişim Tarihi: 18 Nisan 2020. <https://www.coursera.org/learn/gamification/lecture/JPQNK/4-2-the-pyramid-of-elements>

²⁰⁴ Kevin Werbach ve Dan Hunter, s.78.

²⁰⁵ Karen Robson ve Diğerleri, 2015, s.414.

alışveriş yapma ya da takas etme, alternatif oyuncuların sıralı katılımı ve oyunda kazanma durumudur²⁰⁶.

Her mekanik, açıklanan bir veya daha fazla dinamiğe ulaşmanın bir yoludur. Uyarı yapmadan açılan bir ödül gibi rastgele bir etkinlik, oyuncuların eğlence ve merak duygusunu uyarabilir. Ayrıca, yeni katılımcıları yakalamanın veya deneyimli oyuncuları dâhil etmenin bir yolu olabilir²⁰⁷. Her oyunun, oyun oynamaya özendirecek “mekanikler” içerdiği yaygın olarak düşünülmektedir²⁰⁸. Mekanikler aynı zamanda öğrenme ortamlarına dâhil edilip öğrenmeyi ilginç ve eğlenceli yaparak öğrenme süreci boyunca öğrencileri motive etmek için de kullanılmaktadır²⁰⁹.

Bileşenler (Components)

Werbach ve Hunter’ın oyunlaştırma unsurları olarak ifade ettikleri son unsur bileşenlerdir. Arkasında çok sayıda oyun mekaniğini ve dinamiğini barındıran bileşenler, oyuncuların direkt olarak gördükleri tasarım unsurları olarak tanımlanmaktadır²¹⁰.

Tablo 6
Önemli Oyun Bileşenleri

Oyun Bileşeni	Açıklama
Başarılar (Achievements)	Önceden belirlenmiş hedefleri ifade etmektedir.
Avatarlar (Avatars)	Oyuncu karakterinin görsel olarak gösterimidir.
Rozetler (Badgets)	Başarının görsel yolla anlatımıdır.
Patron savaşları (Boss Fights)	Özellikle bir seviyenin doruk noktasında verilen zorlu görevler.
Koleksiyonlar (Collections)	Biriktirilecek öğe veya rozet kümesini ifade eder.
Savaş (Combat)	Belirlenmiş, genellikle kısa ömürlü bir savaş ifade eder.
İçerik kilidi açma (Content Unlocking)	Yalnızca oyuncular hedeflerine ulaştığında kullanılabilir olan özellikleri ifade eder.

²⁰⁶ Kevin Werbach ve Dan Hunter, s.79,80.

²⁰⁷ Kevin Werbach ve Dan Hunter, s.80.

²⁰⁸ Dmitri Williams ve Diğerleri, “From Tree House to Barracks The Social Life of Guilds in World of Warcraft”, **Game and Culture**, Vol. 1, No.4, 2006, s. 340.

²⁰⁹ Lais Zagatti Pedro ve Diğerleri, “Does gamification work for boys and girls? An Exploratory Study With A Virtual Learning Environment.” **SAC '15: Proceedings of the 30th Annual ACM Symposium on Applied Computing**, New York: Association for Computing Machinery, 13-17 Nisan, 2015, s,219.

²¹⁰ Ercan Altuğ Yılmaz, **Oyunlaştırma: Herkes İçin Oyunlaştırma**, 4. Baskı, İstanbul:Abaküs Kitap Yayın Dağıtım Hizmetleri, 2017, s.119.

Hediye verme (Gifting)	Oyuncunun kaynaklarını başkalarıyla paylaşma fırsatı verir.
Lider sıralaması (Leaderboards)	Oyuncu gelişiminin ve başarısının görsel ifadeleridir.
Seviyeler (Levels)	Oyuncunun ilerlemesinde tanımlanmış adımları temsil eder.
Puanlar (Points)	Oyuncunun ilerlemesinin sayısal gösterimidir.
Görevler (Quests)	Hedefler ve ödüllerle ilgili önceden tanımlanmış zorluklardır.
Sosyal grafikler (Social Graphs)	Oyuncuların oyun içindeki sosyal ağlarını temsil ederler.
Takımlar (Teams)	Ortak bir amaç için birlikte çalışan oyuncu gruplarını ifade eder.
Sanal ürünler (Virtual Goods)	Oyuncular tarafından algılanan veya gerçek para değerine sahip olan varlıkları ifade eder.

Kaynak: Kevin Werbach ve Dan Hunter, 2012, s.80.

Puan sistemleri, kullanıcı performansını ölçen puanların alınmasını ve harcanmasını yönetir. Özel başarılar için rozetler verilir. Alınan puanlara ve rozetlere göre, kullanıcılar diğer kullanıcılara kıyasla performanslarını yansıtan skor tablolarında sıralanır. Seviyeler, kullanıcının uzmanlığını, ilerlemesini ve oyuncunun oyunda nerede olduğunu gösterir. İlerleme çubukları, oyuncuların ilerlemesinin yüzdeye dayalı grafik temsilini sağlar. Sanal para, oyun içi (sanal) mal satın almak için kullanılır²¹¹.

Oyunda oyunlaştırma sistemlerinin birçoğu üç oyun unsuru üzerine kurulmuştur: Puanlar, Rozetler, Seviyeler^{212,213}. Birçok oyunda en temel rekabet mekaniği skor tablosu ya da başarı sıralamasıdır. Skor tabloları puan tabanlıdır²¹⁴. Eğer hedefler kişilere geri bildirim verip rekabet etmelerine teşvik etmekse Puanlar, Rozetler ve Liderlik Sıralamaları çok etkili olabilir ancak bilgi paylaşımı yapma veya yeni fikirler üretme gibi amaçları olan topluluklar için Puanlar, Rozetler ve Liderlik Sıralamaları etkili çalışmayacağı düşünülmektedir²¹⁵. Oyun unsurları piramidini inceleyerek oyunlaştırma tasarımında kullanılabilecek çeşitli seçeneklerin farkına varılmaktadır²¹⁶.

²¹¹ Darina Dicheva ve Diğerleri, s.78.

²¹² Kevin Werbach ve Dan Hunter, s.69-77.

²¹³ Jonna Koivisto ve Juho Hamari, s.181.

²¹⁴ Adrián Domínguez ve Diğerleri, "Gamifying Learning Experiences: Practical Implications and Outcomes", **Computers & Education**, Vol.63, 2013, s.384

²¹⁵ Ercan Altuğ Yılmaz, **Yeni Nesil Motivasyon: İş'te Oyunlaştırma**, 1. Basım, İstanbul: Ceres Yayınları, 2018, s.92 ve 93.

²¹⁶ Kevin Werbach ve Dan Hunter, s.81

IV. OYUNLAŞTIRMA MODELLERİ

Gamefad Türkiye temsilcisi Ercan Altuğ YILMAZ, Yeni Nesil Motivasyon: İş'te Oyunlaştırma isimli kitabında oyunlaştırma sektörüne girdiğinde neredeyse her uzmanın kendine göre bir model ve metodolojisinin olduğunu ifade etmiştir. Ancak bu modellerde strateji ve uygulama seviyelerinde farklılıklar bulunmaktadır²¹⁷. En yaygın olan oyunlaştırma modelleri ise D6 Oyunlaştırma Tasarımı Modeli, Hook (Kanca) Oyunlaştırma Modeli²¹⁸, Yukai Chou's Octalysis Framework, Micheal Wu's Gamification Spectrum ve Gamification Model Canvas'dır²¹⁹.

A. D6 Oyunlaştırma Tasarımı Modeli (D6 Gamification Design Framework)

Werbach ve Hunter'ın bir işletmede oyunu düşünmenin nasıl devrim yaratacağını anlattığı "Fort the Win" kitabında önerilen çerçevedir. Her biri D harfi ile başlayan altı adımdan oluştuğu için D6 Framework olarak adlandırılır^{220,221}. Bu çerçeve, iş hedeflerinin tanımından başlar, değişmesi beklenen hedef davranışlar belirlenir, oyuncular tanımlanır, eğlenceyi unutmadan aktivite döngüleri tasarlanır ve son olarak oyunlaştırma sistemi için uygun araçlar konumlandırılır²²². Burada oyunlaştırılmış sistemler geliştirmek için ihtiyaca göre uyarlanmış bir tasarım çerçevesi önerilmektedir²²³.

1. Define your business objectives (İş hedeflerini belirleyin.): Etkili bir oyunlaştırma için, iş hedeflerine ilişkin gelişmiş bir anlayışa sahip olmak önemlidir. Oyunlaştırılmış sistemin hedefleri için müşteri elde tutma oranını artırmak, marka sadakati oluşturmak veya çalışan verimliliğini artırmak gibi belirli performans hedefleri kastedilmektedir.

2. Delineate Your Target Behaviors (Hedef davranışları tanımlayın): Oyunculardan yapılması istenilen hedef davranışlar ve bu davranışların nasıl ölçüleceğine odaklanılır. Örneğin; Bir tartışma panosuna yorum gönderin, en az 30 dakika egzersiz yapın, Twitter'da bilgileri paylaşın, başkalarının önerilerini yorumlayın veya oylayın vb. Beklenen davranışlar

²¹⁷ Ercan Altuğ Yılmaz, 2018, s.127.

²¹⁸ Ercan Altuğ Yılmaz, 2017, s.85-104.

²¹⁹ Ercan Altuğ Yılmaz, 2018, s.122-128.

²²⁰ Adrian Vicențiu Salcu ve Carmen Acatrinei, Gamification Applied In Affiliate Marketing. Case Study Of 2parale, Management & Marketing, Vol. 8, No.4, 2013, s.773.

²²¹ İbrahim Yıldırım, 2017, s.244.

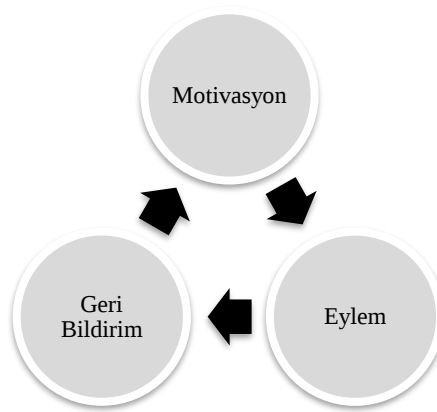
²²² Alberto Mora ve Diğerleri, A Literature Review of Gamification Design Frameworks, 2015 7th International Conference on Games and Virtual Worlds for Serious Applications (VS-Games), Skovde: IEEE, 16-18 Eylül 2015, s.3.

²²³ Kewin Werbach ve Dan Hunter, s.86.

daha önce tanımlanan nihai iş hedeflerini desteklemelidir, ancak bu dolaylı bir şekilde gerçekleşebilir.

3. Describe your players (Oyuncularınızı tanımlayın): Sistemi kullananlar gerçek kişilerdir. Örneğin; müşteriler ile çalışanlar aynı konumda değildir. Oyuncuları neyin motive ettiğini düşünmek unutulmamalıdır. Başka bir deyişle, ilgili bir görevi tamamlama olasılıklarını azaltan şey nedir? Bu algılanan bir arzu eksikliğinden mi yoksa yetenek/beceri algılanan bir yetenek eksikliğinden mi kaynaklanmaktadır? Birincisi bağlılık odaklı bir yaklaşım gerektirirken, ikincisi oyuncuyu zorluk eğrisinde yavaşça yukarı doğru yükselten ilerleme sistemi gerektirir. Oyuncu topluluğu en uygun görünen kategorilere ayrılmalıdır. Belki de organizasyonda yükselmek için cesaretlerini kanıtlamaya odaklanmış bir grup çalışanınız, arkadaşlık duygusunu yaşamak isteyen bir grup ve yaptıkları işin değerli bir şey ürettiğini hissetmek isteyen başka bir grup mevcut olabilir.

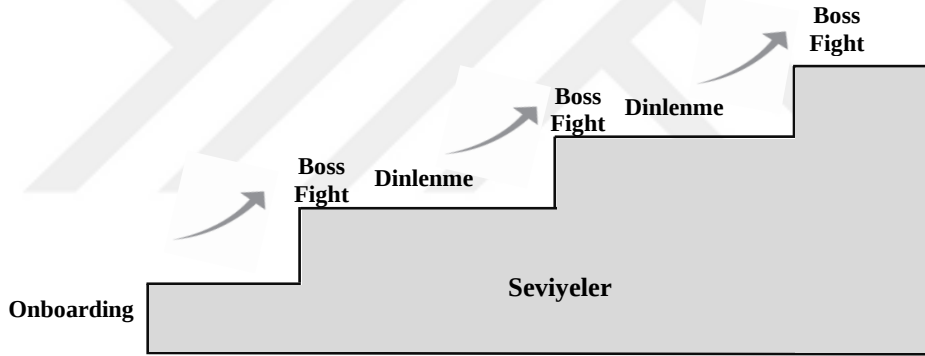
4. Devise Your Activity Cycles (Faaliyet döngüleri tasarlayın): Oyunlaştırılmış bir sistemde faaliyeti modellemek için en yararlı yol faaliyet döngülerinden geçer. Faaliyet döngülerinde kullanıcı eylemleri, diğer kullanıcı eylemlerine neden olan başka bir eylemi teşvik eder. Facebook'a yüklediği fotoğrafta arkadaşını etiketleyen bir kullanıcı düşünüldüğünde ikinci kullanıcıya bir bildirim iletilisini tetikleyen yükleme, fotoğrafa yorum gönderen ikinci kullanıcı, ilk kullanıcıya geri dönen yeni bir bildirim örnek olarak verilebilir.



Şekil 8: Faaliyet Döngüsü

Kaynak: Kevin Werbach ve Dan Hunter, 2012

Faaliyet döngülerinde geliştirilmesi gereken iki tür döngü vardır: bağlılık döngüleri ve ilerleme basamakları. Bağlılık döngüleri, mikro düzeyde oyuncuların ne yaptığını, bunu neden yaptıklarını ve sistemin yanıtını açıklar. İlerleme basamakları oyuncunun yolculuğuna makro bir bakış açısı kazandırır. Bağlılık döngülerinde, oyuncu eylemleri motivasyondan kaynaklanır ve sistemden gelen yanıtlar şeklinde geri bildirim üretmeyi sağlar. Bu geri bildirim, kullanıcıyı daha fazla faaliyet yapmaya teşvik eder. Buradaki anahtar unsur geri bildirimdir. Geri bildirim, oyunları motive ediciler kadar etkili kılan şeyin bir parçasıdır. Eylemler anında görünür yanıtlar üretir. Mevcut durumu görür ve iyi bir şey yapıldığında bilinebilir. Neredeyse tüm oyun bileşenleri geri bildirim formları olarak görülebilir. Örneğin, puanlar, skor tabloları, seviyeler ve başarılar vb. performans hakkında geri bildirim vermenin bir yoludur. Geri bildirim, daha fazla faaliyet için motivasyon yaratmaktadır. Deneyim 100. Gün'de 1. Gün'deki ile tamamen aynıysa, çoğu oyuncu sıkılmaktadır. Burada ilerleme basamakları devreye girmektedir.



Şekil 9: İlerleme Basamakları
Kaynak: Kevin Werbach ve Dan Hunter, 2012

İlerleme basamakları, oyuncular ilerledikçe oyun deneyiminin değiştiği gerçeğini yansıtır. Bu genellikle artan bir zorluk seviyesi anlamına gelir. Örneğin, World of Warcraft gibi bir oyunda, Seviye 1'den Seviye 2'ye geçmek, Seviye 20'den Seviye 21'e ve sırayla Seviye 84'ten Seviye 85'e geçmekten çok daha az zaman ve deneyim puanı alır. Artan zorluk, ilerlemenin temeli olsa da, süreç tamamen doğrusal olmamalıdır. Genellikle ilk basamak basit olmalı ve oyuncuları oyuna çekecek şekilde yönlendirilmelidir. Dinlenme süresi, oyuncuların soluklanmasına olanak sağlar. Oyunlarda “patron dövüşü” olarak bilinen bir seviyenin son zorluğu farklı bir ustalık deneyimi yaşatır. Oyuncuların zar zor aşabileceği en büyük zorluklar, oyun açısından destansı bir kazanç olarak adlandırılan olumlu duyguların ortaya çıkmasını sağlar.

5. Don't Forget the Fun! (Eğlenceyi unutmayın!): Oyunlaştırılmış bir sistemi uygulamadan önce bunun eğlenceli olup olmadığı sorulmalıdır. Kullanıcılar, oyunlaştırılan sistemi eğlenceli olarak algıarlarsa, büyük olasılıkla oyuna geri dönerler. Sistemin estetik çekiciliği sürekli olarak değerlendirilmeli ve oyunun eğlenceli olup olmadığı düşünülmelidir. Oyuncular sisteme gönüllü olarak katılır mı? Verilen dışsal ödüller olmasaydı, yine de oynama ihtimalleri var mıydı? Bu soruların cevapları hayırsa, sistemi neyin daha eğlenceli hale getirebileceği düşünülmelidir. Oyunların duygusal yönleri konusunda uzman bir oyun tasarımcısı ve danışmanı olan Nicole Lazzaro, bir oyuncu grubu için dört farklı eğlence türü bulmuştur²²⁴.

Hard Fun (Zorluk ve Strateji Anahtarı): Stratejilerin geliştirilmesinde ve uygulanmasında yaratıcılığa ilham verir. Oyuncuya ilerleme ve başarı hakkında geri bildirim verir. Oyuncular becerilerini test etmek ve başarıyı hissetmek için oynarlar.

Easy Fun (Sürüklenme Anahtarı): Oyuncu deneyimlemenin zevkine odaklanır. Sürüklenme Anahtarı, oyuncuda merak duygusunu uyandırır. Oyuncuyu seçenekleri düşünmek ve daha fazlasını öğrenmek için ikna eder. Merak, şaşkınlık ve gizem çok yoğun hissedilebilir²²⁵.

Altered States (Değişken Durumlar): Oyuncular, bir oyunun kendilerini nasıl hissettirdiğini, oynamanın başlıca nedenlerinden birinin “terapi amaçlı” olduğunu bildirmişlerdir. Oyuncular, bir zihinsel durumdan diğerine geçmek, farklı bir şey düşünmek veya hissetmek için oynarlar. Oyuncunun duyuları ve zekâsı heyecan verici etkileşimlerden gelen duygularla uyarılmaktadır.

The People Factor (İnsan Faktörü): Birçok oyuncu oyunun içinde veya dışında başkalarıyla oynamaktan zevk alır. Çok oyunculu oyunlar satın almanın yanı sıra, oyuncular oyuncu etkileşimini geliştirmek için oyun deneyimlerini yapılandırır, sevmedikleri oyunları arkadaşlarıyla zaman geçirmek için oynarlar. Ortak hedefleri takip ettiklerinde ekip çalışması ve dostluk hissi gelişir ve oyuncular oyunları sosyal etkileşim mekanizmaları olarak görürler²²⁶.

²²⁴ Kewin Werbach ve Dan Hunter, s.99.

²²⁵ Nicole Lazzaro, **Why We Play Games: Four Keys to More Emotion in Player Experiences**, XEODesign Inc., 2004, s.3-4.

²²⁶ Nicole Lazzaro, **Why We Play Games: Four Keys to More Emotion Without Story**, XEODesign Inc., 2004, s. 4-5.

6. Deploy the Appropriate Tools For The Job (Uygun araçları etkin kullanın.): Uygulama aşaması, oyuncular için genel deneyimi oluşturması gereken yerdir. Her vaka için süreci tanımlamak zor olsa da, bunu pratikte yapmak zor olmamalıdır. Sistemi oluştururken, daha önce analiz edilen beş D'den ortaya çıkan özellikler görülmekte ve genel tasarım netleşmektedir. Her aşamada nelerin dâhil edilip hariç tutulacağına karar verilmesi gerekmektedir²²⁷.

Oyunlaştırma uygulaması boyunca, çeşitli ödüller kullanarak oyunlaştırma kullanıcılarının performansları takip edilebilir. Rekabet, iletişim ve sosyalleşme gibi güdüler sayesinde verimlilikte artış olacağı ifade edilmiştir. Bu gibi nedenlerden dolayı iyi yapılandırılmış, sistemli bir oyunlaştırma tasarımı yapılmalıdır²²⁸.

Ercan Altuğ YILMAZ, “mahalle sakini” ismini verdiği uygulamada D6 Modeli’ni örneklendirmiştir. Uygulamaya mahalle sakini adını vermesinin nedeni; mahalle sakini olarak adlandırılan kişilerin mahallelerine sahip çıkmaları ve mahallede çıkan sorunları çözmeye çalışmalarıdır. Öncelikle iş hedefleri belirleme aşamasında “mahalle sakini” isimli bir mobil uygulama olduğu hayal edilmiştir, sonrasında “çöplerin toplanması, kırık lambaların düzeltilmesi, yanlış yere park eden araçların bildirilmesi vb.” şeklinde hedefler tanımlanmıştır. Hedef davranış değişikliği belirleme aşamasında, mahalledeki insanların sorunlara karşı duyarlı olmaları, hızlı çözümler üretmeleri ve aksiyon almaları gibi davranışlar belirlenmiştir. Oyuncuları tanımlama aşamasında, mahallede yaşamaktan mutlu olan, mahalle ortamını güzelleştirmek isteyen bir mahalle sakini profili yaratmak amaçlanmıştır. Bu amaçla mahallede yaşayan kitle Bartle’ın oyuncu tipine göre belirlenip motive edilmelidir. Faaliyet döngüleri tasarlama aşamasında, ilk olarak uygulamayı indirmelerini sağlayacak pazarlama faaliyetleri için uygulamayı yükleme döngüleri, uygulamayı kullanmaları için kullanım döngüleri ve oyunun derinliğini korumak içinde gelişim döngüleri tanımlanmıştır. Son aşamada ise, PBL (puan, rozet ve liderlik sıralaması) gibi unsurları kullanmak yeterlidir. Toplanan puanlarla haftalık liderlik sıralaması oluşturulup birinci olan kişiye eğlenceli ve motive edici ödüller verilebilir²²⁹.

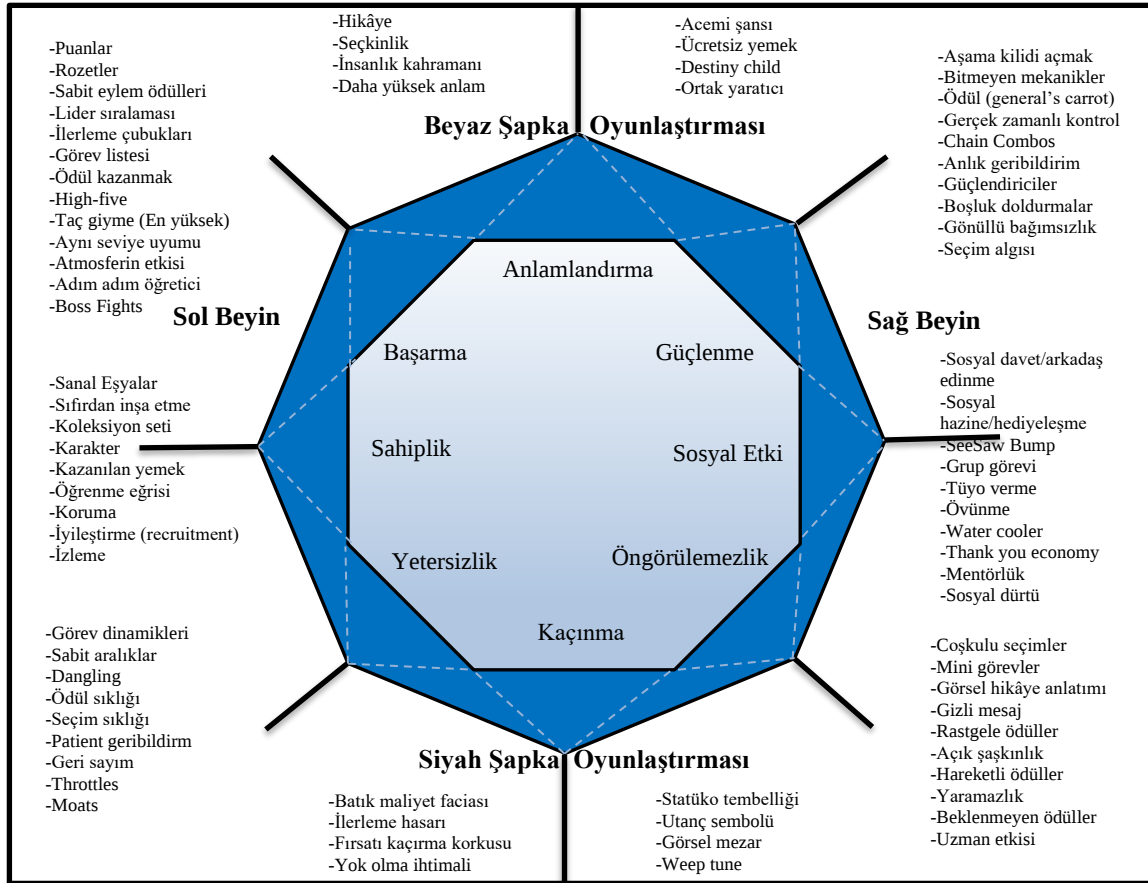
²²⁷ Kevin Werbach ve Dan Hunter, s.99-101.

²²⁸ Pelin Vardarlier ve Koray İnan, “Satış Personelinin Performansını Geliştirmeye Yönelik Oyunlaştırma Model Önerisi”, **İş'te Davranış Dergisi**, Vol.2, No.1, 2017, s.18.

²²⁹ Ercan Altuğ Yılmaz, 2017, s. 93-96.

B. Octalysis Modeli (Octalysis Framework)

Octalysis Modeli'nin kurucusu Yu-Kai Chou, Actionable Gamification isimli kitabında bir motivasyon şeklini diğerinden ayıran şeyi bulmak için ayrıntılı inceleme yapmış, sonuçta, her tarafı temsil eden “8 Temel Dürtü” ile adını sekizgen bir şekilden alan Octalysis isimli bir oyunlaştırma çerçevesi oluşturmuştur. Yu-Kai Chou, istenen bir eylemin arkasında bu temel dürtülerden hiçbirisi yoksa motivasyonun da olmadığını ve hiçbir davranışın gerçekleşmediğini ileri sürmektedir²³⁰. Oyunlaştırmanın 8 Temel Dürtüsü aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 10: Octalysis Framework
Kaynak: Yu-Kai Chou, **Actionable Gamification**, 2019, 3.Bölüm

Anlamlandırma, bir kişi kendisinden daha büyük bir şey yapması için seçildiğine inandığı temel dürtüdür. Örneğin, zamanının çoğunu Wikipedia gibi projelerde geçiren oyuncuların amacı para kazanmak değildir, üstün bir amaca hizmet edildiğine inanıldığı için

²³⁰ Yu-Kai Chou, **Actionable Gamification**, O'Reilly Safari Learning Platform: Academic edition, Packt Publishing, 2019, 3.Bölüm

katkıda bulunulur. Başarma, ilerleme kaydetme, beceri geliştirme, ustalık kazanma ve nihayetinde zorlukların üstesinden gelme konusunda içimizden gelen itici dürtüdür. Burada meydan okuma kelimesi çok önemlidir, çünkü meydan okuma olmadan bir rozet veya kupa gibi ödüller anlamlı değildir. Bu aynı zamanda tasarım için en kolay temel dürtüdür ve bilinçli olmadan PBL'lerin çoğu ile aynı yerdedir. Güçlendirme, kullanıcılar tekrarlı olarak yeni şeyler anladıkları ve farklı kombinasyonları denedikleri yaratıcı bir süreçle meşgul olduklarında ifade edilir. İnsanlar sadece yaratıcılıklarını ifade etme yollarına ihtiyaç duymazlar, aynı zamanda yaratıcılıklarının sonuçlarını görmeleri ve geri bildirim almaları da gerekir. Sahiplik, kullanıcıların bir şeye sahip olduklarını veya kontrol ettiklerini hissettikleri için motive oldukları yerdir. Bir kişi bir şey üzerinde sahiplik hissettiğinde, sahip olduklarını arttırmak ve geliştirmek ister. Servet biriktirme arzusunun en temel itici gücü olmasının yanı sıra, birçok sanal mal veya sistem içindeki sanal para birimleriyle ilgilenir. Ayrıca, bir kişi profilini veya karakterini özelleştirmek için çok zaman harcıyorsa ona karşı daha fazla sahiplik duygusunu hisseder. Sosyal Etki, mentorluk, sosyal kabul, sosyal geri bildirim, arkadaşlık, rekabet ve kıskançlık gibi insanları motive eden tüm sosyal unsurları içerir. İnsanlar biraz yetenekli veya olağanüstü bir şeye sahip olan bir arkadaşlarını gördüğünde, aynı şeyi elde etmeye teşvik edilirler. Bu, doğal olarak ilişki kurabilecek insanlara, yerlere veya olaylara nasıl daha yakın olunduğuyla da ilgilidir. Kişi çocukluğunu hatırlatan bir ürün gördüğünde, nostalji duygusu ürünü satın alma olasılığını arttıracaktır. Nadirlik, son derece ender bulunan, ayrıcalıklı veya hemen ulaşılamaz olduğu için bir şeyi istemenin temel dürtüsüdür. “Ödülünüzü almak için 2 saat sonra geri dönün” şeklindeki ifadeler insanların şu anda bir şey alamadıkları için gün boyunca bunu düşünmelerine motive etmektedir. Sonuç olarak, her fırsatta ürüne geri dönerler. Öngörülemezlik, oyunla meşgul olmanın temel dürtüsüdür, çünkü bir sonraki adımda ne olacağını bilinmemektedir. Bu, açıkça kumar bağımlılıklarının arkasındaki temel dürtü olmakla birlikte şirketlerin yürüttüğü çekiliş veya piyango programlarında da mevcuttur. Son olarak kaçınma ise olumsuz bir durum olmasını önlemeden kaynaklanan motivasyondur. “Sadece sınırlı bir süre için özel teklif!” gibi kampanyalarda insanlar hemen harekete geçmedikleri takdirde sonsuza kadar hareket etme fırsatını kaybedeceklerini düşünmeleri onları motive etmektedir.

İstenen Bir Eylemin arkasında bu 8 temel dürtünün hiçbiri olmadığında, motivasyonun olmadığı ve eylemin gerçekleşmediği varsayılmaktadır. Ayrıca, bu 8 temel

dürtünün her birinin kendi içinde farklı doğaları vardır. Bazıları kullanıcıyı güçlü hissettirir, ancak aciliyet yaratmaz, bazıları ise aciliyet, takıntı ve hatta bağımlılık yaratır ve kullanıcıyı kötü hissettirir. Bazıları daha kısa vadeli dışsal odaklıyken bazıları daha uzun vadeli içsel odaklıdır. Sonuç olarak, bu 8 temel dürtü sadece estetik amaçları değil aynı zamanda motivasyonun doğasını da belirlemektedir.

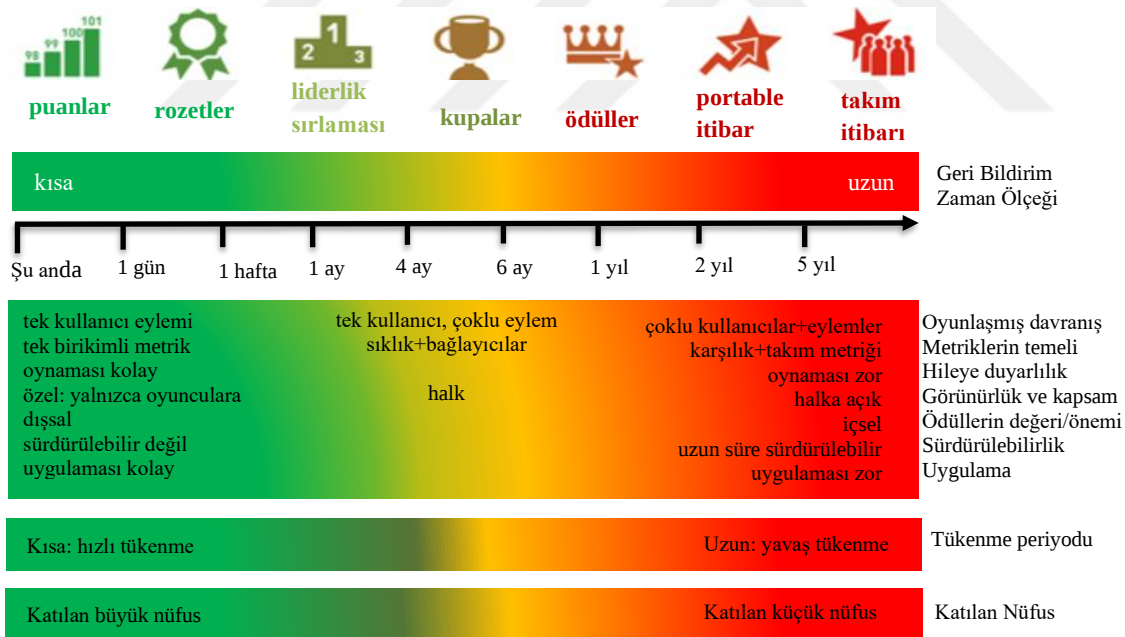
Octalysis Çerçevesi'nde yaratıcılığa, kendini ifade etmeye ve sosyal dinamiklere odaklanan temel dürtüler, sekizgenin sağ tarafında toplanacak şekilde düzenlenmiştir. Mantık, analitik düşünce ve sahiplikle en çok ilişkilendirilen temel dürtüler ise sol tarafta toplanmıştır. Sol Beyin ve Sağ Beyin atıfları, sadece beynin iki farklı işlevi arasında sembolik bir farklılaşma olduğunu belirtmek için kullanılmaktadır. Sol beyinde yer alan temel dürtüler genellikle dışsal unsurlarla motive olurken sağ beyinde yer alan temel dürtüler genellikle içsel motivasyonla ilişkilidir. Birçok şirket kullanıcılara bir görevi tamamladıklarında ödül vermek gibi Dışsal Motive Ediciler için tasarım yapmayı vurgular. Bununla birlikte, birçok çalışma dış motivasyonun iç motivasyonu bozduğunu göstermiştir. Bunun nedeni, şirketler dışsal motivasyon aracı sunmayı bıraktığında, kullanıcı motivasyonu dışsal motivasyon aracı ilk kez sunulduğundan çok daha düşük bir seviyeye düşecektir. Yu-Kai Chou, şirketlerin, sağ beyinde yer alan temel dürtüleri, motive eden deneyimler tasarlaması, kendi içinde bir şeyleri eğlenceli ve ödüllendirici hale getirmesi, böylece kullanıcıların sürekli olarak etkinlikten zevk alması ve bu aktivitelere katılması için çok daha iyi olduğunu ifade etmiştir.

Octalysis Çerçevesi'nde dikkat edilmesi gereken bir diğer faktör, sekizgenin üst bölgesinde yer alan temel dürtülerin olumlu motivasyon unsurları olarak kabul edilirken, sekizgenin aşağı bölgesinde bulunan temel dürtülerin daha olumsuz olduğu düşünülmektedir. Yukarıda yer alan temel dürtülerin yoğun olarak kullanıldığı teknikler “Beyaz Şapka Oyunlaştırması”, aşağıda yer alan temel dürtülerden yararlanan teknikler ise “Siyah Şapka Oyunlaştırması” olarak adlandırılmıştır. “Siyah şapka Oyunlaştırması”nın her zaman olumsuz olmadığına dikkat edilmelidir çünkü burada bulunan temel dürtüler sadece motivasyon kaynağıdır, üretken ve sağlıklı sonuçlar için de kullanılabilirler. Birçok kişi, her sabah spor salonuna daha sık gitmek, daha sağlıklı yemekler yemek ya da ertelemekten kaçınmak için gönüllü olarak “Siyah Şapka Oyunlaştırması”nı kabul ederler. Octalysis Çerçevesine dayanarak, iyi bir oyunlaştırma uygulayıcısı, 8 temel dürtünün tümünü olumlu ve üretken

faaliyetleri teşvik etmede dikkate alarak herkesin daha mutlu ve sağlıklı olmasına katkıda bulunur²³¹.

C. Michael Wu'nun Oyunlaştırma Modeli (Michael Wu's Gamification Spectrum)

Micheal Wu, Science of Social isimli blogunda yaygın kullanılan oyunlaştırma araçlarının puanlar, rozetler ve lider sıralamaları olduğunu ancak rütbeler, hedefler, görevler, seviye kilidini açma, takım itibarı ve benzeri araçların da kullanıldığını belirtmiştir. Micheal Wu, şimdiye kadar piyasada bulunan binlerce oyunlaştırma aracını sistematik olarak nasıl organize edip anlayabileceğimizi anlatmıştır. Oyunlaştırmanın ortak bir özelliği “geri bildirim”dir. Geri bildirim zaman ölçeği değişmektedir, çünkü bu araçlar farklı bağlamlarda, farklı davranışları sürdürmek veya farklı bir oyuncu grubunu motive etmek için kullanılır. Binlerce oyun aracından herhangi biri istenilen davranışı teşvik etmek için kullanılabilir. Her oyunlaştırma aracının geri bildirim zaman ölçeği hem oyunculara hem de davranışlara bağlı olduğundan, yelpaze de oyuncuya ve davranışa bağlı olacaktır²³².



Şekil 11: Oyunlaştırma Spektrumu

Kaynak: <https://community.khoros.com/t5/Science-of-Social-Blog/Applying-the-Gamification-Spectrum-Part-1-Solving-Business/ba-p/184812>

²³¹Yu-Kai Chou, 3.Bölüm. <https://learning.oreilly.com/library/view/actionable-gamification/9781839211706/Text/chap03.xhtml#leanpub-auto-chapter-3-the-octalysis-framework> (20 Nisan 2020)

²³²The Gamification Spectrum A Unified Organization of Gamification. (t.y) <https://community.khoros.com/t5/Science-of-Social-Blog/The-Gamification-Spectrum-A-Unified-Organization-of-Gamification/ba-p/169571> (23 Mart 2020)

Mevcut tüm araçlar geri bildirim zaman ölçeğini kullanarak organize edildiğinde, kısa geri bildirim zaman çizelgeleri olanlardan uzun geri bildirim zaman çizelgeleri olanlara kadar çok çeşitli araçlar elde edilir. Örneğin günde bir kez tweet atmak gibi basit bir davranış teşvik edilmeye çalışıldığında, yelpazedeki her aracın geri bildirim zaman çizelgesi azalacaktır. Tam tersine, örneğin günde 10 mil koşmak gibi çok zorlayıcı bir davranış oyunlaştırılmaya çalışıldığında, araçların artan geri bildirim zaman ölçeğinin bir sonucu olarak tüm spektruma yayılmaktadır²³³.

Oyunlaştırılmış davranış, spektrumun sol tarafında, oyunlaştırmaya çalıştığımız davranış tipik olarak tek bir oyuncunun basit bir eylemidir. Örneğin, tweet atma, paylaşım yapma, uygulamayı indirme vb. Basit eylemler için oyunculara hemen puan verilir. Sağa doğru hareket ettikçe, davranış genellikle daha karmaşık hale gelmektedir.

Temel metrikler, oyunlaştırma büyük ölçüde metrikler ve davranış verileri aracılığıyla oyuncu eylemlerinin veya davranışlarının izlenmesine dayanır. Yelpaze boyunca soldan sağa hareket ettiğimizde davranış daha karmaşık hale gelir. Sola doğru, kısa geri bildirim zaman ölçeği araçlarının altında yatan metrikler, oyuncu istenen eylemi gerçekleştirirken zamanla biriken basit sayaçlardır. Sağa doğru hareket ederek, zaman sınırlı frekans metriklerini kullanan skor tabloları gibi araçlara ulaşılır. Madalyalar ve kupalar oyuncuları birden fazla eylem için ödüllendirmeye başladığından, bu araçlar birden fazla metrik ve bağlayıcı kullanmalıdır.

Hileye duyarlılık, oyunlaştırma yelpazesinin en solundaki araçların oyunda hile yapmaya oldukça duyarlı olmasıdır, çünkü dürtülenmesi istenilen davranış çok basittir. Bu, oyuncunun oyunlaştırılan eylem üzerinde tam kontrole sahip olduğu anlamına gelir.

İdeal görünürlük ve geri bildirim kapsamı, oyunlaştırılan uygulamalar (örn. FourSquare) genellikle oyuncuları tarafından toplanan rozetleri gösterse de, kısa geri bildirim zaman çizelgelerine (yani puanlar ve rozetler) sahip araçlar herkese açık ekranlar için ideal değildir. Çünkü yelpazenin en solundaki araçlarda birikimli metrikler kullandığından, daha uzun süredir oynayanlar lehine önyargılı olma eğilimindedirler. Bu yüzden puan ve rozet

²³³ Micheal Wu, The Gamification Spectrum A Unified Organization of Gamification. <https://community.khoros.com/t5/Science-of-Social-Blog/The-Gamification-Spectrum-A-Unified-Organization-of-Gamification/ba-p/169571> (23 Mart 2020).

gibi araçlar oyuncular arasında gerçekten adil bir karşılaştırma değildir. Bunun yerine, kısa geri bildirim zaman ölçeğine sahip araçlar aslında sadece oyuncunun kendisi tarafından özel olarak görülebilir olmalıdır. Yelpazenin sağındaki araçlardan gelen geri bildirimler ve ödüller, oyuncunun gerçek yeteneğinin daha adil ve doğru bir yansımasıdır.

Ödüllerin değeri, spektrumun solundaki araçlar oyunculara sadece kendi performans verileriyle ilgili geri bildirim sağladığı için, bu araçların ödülleri tamamen dışsaldır. Dahası, oyunlaştırılmış davranış çok basit olduğundan oyuncudan bir eylem, ödülde çok az belirsizlik veya gizem vardır, çünkü bunlar tamamen şeffaf veya kolayca tahmin edilebilir.

Sürdürülebilirlik, oyunlaştırma yelpazesinin solundaki araçların sürdürülebilir olmaması ve sonunda oyuncuların bu gerçeği fark ederek hızlı bir şekilde sıkılmasını ve tam tersine yelpazenin sağındaki araçların sundukları ödüllerin içsel, daha anlamlı ve oyunculara daha fazla değer vermesinden dolayı sürdürülebilir olması durumudur.

Uygulama, bir uygulama ve dağıtım perspektifinden bakıldığında, yelpazenin sol tarafındaki araçların oluşturulması, uygulanması ve konumlandırılması çok daha kolay olmaktadır. Bu yüzden piyasadaki birçok araç temel olarak puan, rozet ve liderlik sıralamalarının alternatifleridir. Yelpazenin diğer ucunda, araçların uygulanması daha zordur, çünkü sadece daha karmaşık davranışları izlemek zorunda kalmazlar, aynı zamanda farklı davranış türlerini yakalamaları ve bu davranışları anlamak için karmaşık analizler yapmaları da gerekir. Sonuç olarak, spektrumların sağ ucundaki birçok araç özel olarak üretilmiştir. Tükenme periyodu, bir oyunlaştırma aracının istenen davranışı sürdürmede etkisiz hale gelmesinin ne kadar zaman aldığını ifade etmektedir. Oyunlaştırma spektrumu, bağlama bağlı olduğu için kesin bir yok olma süresi vermese de, hangi aracın diğer araçlara göre daha uzun veya daha kısa çalışacağı bilinmektedir. Tükenme periyodu iki farklı açıdan anlaşılabilir: Sürdürülebilirlik ve oyuncuların akış psikolojisi. Sürdürülebilir olmayan araçların kısa bir yok olma süresi vardır, çünkü istenen davranışı hızlı bir şekilde dürtülemek için etkinliklerini kaybederler. İkinci perspektifte oyuncuların akış psikolojisine bakılmaktadır. Akış durumu, yalnızca oyuncuların karşılaştığı zorluklar becerilerine uyduğunda ulaşılacak en uygun içsel motivasyon durumudur. Akış psikolojisinde, oyuncu oyuna hâkim olduktan sonra, becerileri kolay oyunların zorluklarını aşacaktır. Sonuç olarak, hızlı bir şekilde can sıkıcı duruma geçeceklerdir, bu da motive edici olmayan ve istenen

davranışı sürdüremeyen kolay oyunların yok olma süresi de çok kısa olacaktır. Spektrumun sağına doğru hareket ettikçe, araçlar daha karmaşık davranışlar yürütmek için kullanılır, böylece “zorlayıcı oyunlar” olarak görülebileceklerdir. Ancak, oyun zor olduğunda oyunda ustalaşmak uzun zaman alacaktır. Kazanmak isteyen oyuncular oyun davranışını sürdürmeye devam edecektir. Yani zorlu oyunların yok olma süresi çok daha uzun olacaktır.

Yelpazenin sağ tarafında zorlu oyunlar olduğundan nüfusun küçük bir kısmı motive olup oyuna katılacaktır. Yelpazenin sol tarafında ise kolay oyunlar olduğundan çok daha büyük bir nüfus oyuna katılım sağlayacaktır. Fogg Davranış Modeli’nden bilindiği gibi basit davranışlar yüksek yetenek gerektirmediği için daha fazla yerine getirilirler²³⁴.

Bir işletme davranışların sonsuza kadar sürmesini ister. Ama gerçekte hiçbir şey ve hiçbir oyun davranışı sonsuza kadar sürmez. Örneğin, bir konferansta tweetleme, fotoğraf paylaşma vb. sosyal medya katılımı arttırılmak isteniyorsa etkin zaman ölçeği birkaç gün şeklindedir. Çünkü çoğu konferans yalnızca birkaç gün sürer. Konferanstan sonra sosyal medya katılımlarına devam edilmesinin istenmesi, daha etkili bir zaman ölçeğine sahip farklı bir davranıştır. Öte yandan, bir pazarlama kampanyası sırasında katılımı arttırmaya çalışıyorsanız, etkili zaman ölçeği kabaca birkaç aydır, çünkü çoğu pazarlama kampanyası bu kadar sürer. Müşterilerin bir markaya bağlılığı ya da çalışanların bir şirkete sadakatinin etkili yaşam süresini 5, 10 veya 15 yıl olarak kabul etmek yeterlidir. Mümkün olan en geniş kitleye ulaşmak için oyunlaştırma yelpazesinin örneğin, puanlar en solundaki araçlarla yani en kolay oyunlarla başlanmalıdır. İnsanlar bu kolay oyunlarda ustalaştıkça, seviye atlayıp yelpazedeki bir sonraki araca (örn. Rozetler) geçerler. Bu araç biraz daha zor olduğundan, seyircilerin çoğu hala meşgul olacak ve oynamaya devam edecek. Ancak, rozetleri toplamak puanlardan daha zordur. Bu oyunda ustalaşmadan ve sıkılmadan önce yeterli rozeti toplanması daha uzun sürecektir. Rozet toplama bittiğinde tekrar seviyeler belirlenir ve yelpazedeki bir sonraki araç (örn. Liderlik sıralaması) gösterilir²³⁵.

²³⁴ Lithium Technologies, Inc., The Gamification Spectrum, https://virtualizationandstorage.files.wordpress.com/2017/03/lithium-gamification-spectrum_k7ht3ide.pdf (23 Mart 2020), s.4-10.

²³⁵ Micheal Wu, Applying the Gamification Spectrum Part 2 Level Up <https://community.khoros.com/t5/Science-of-Social-Blog/Applying-the-Gamification-Spectrum-Part-2-Level-Up/ba-p/186040> (23 Mart 2020).

D. Kanca Modeli (The Hooked Modal)

Alışkanlık üzerine yapılan araştırmalar on dokuzuncu yüzyılın sonlarına dayanmaktadır^{236,237}. Alışkanlık, otomatik ve bilinçsiz olarak gerçekleşme eğiliminde olan rutin davranış biçimidir. 1950'lerden beri mesleğe hâkim olan bilişsel psikologlar ne yaptığımız, nasıl düşündüğümüz ve nasıl davrandığımız konusunda bilinçli kararlar aldığımızı vurgulamakta ve davranışlarımızın yaklaşık yarısının da bilinçsiz, otomatik alışkanlıklar olduğuna inanmaktadır²³⁸. Alışkanlık oluşumu güçlü istikrarlı ve yinelenen bir bağlamda önceki davranışın sıklığı ile ilgilidir. Başka bir deyişle, bir kişi sık sık belirli bir davranışı tekrarlar (örneğin, bir arabada oturduktan sonra bir emniyet kemeri takmak), bu kişi otomatik olarak aynı bağlamda aynı davranışı sürdürecektir. Örneğin, araba koltuğuna oturduğunda emniyet kemeri takacaktır²³⁹.

Eyal, çok sayıda çevrimiçi ürün ve hizmeti gözlemlemesinden türetilmiş çeşitli psikolojik ve nörolojik araştırmalardan geçirilen kanca olarak adlandırdığı basit bir dizi adımı olan bir düzeni tanıtmaktadır. Eyal, Kanca Modeli'nin, Facebook, Google, Instagram, Pinterest, Snapchat, Twitter ve tüketici internetini hemen hemen her simgesinin arkasındaki sihir olduğunu söylemektedir. Kanca Modeli, kullanıcıların belirsiz eylemleri kuvvetli dürtülere dönüştüren bir döngünün içine girmesine neden olur²⁴⁰.

Standart işletim yöntemi biçimindeki alışkanlık, çevresel açıdan önemlidir ve örgütsel davranışta da kilit bir faktördür²⁴¹. Yeni bil kullanıcıyı işletmeye çekmek mevcut kullanıcıları elde tutmaktan 5 kat daha pahalıdır ve mevcut kullanıcıya satış yapma oranı yeni bir kullanıcıya satıl yapma oranından daha yüksektir. Ayrıca mevcut kullanıcıların firmanın çıkartmış olduğu yeni ürünü deneme ve satın alma oranı da daha yüksek olduğundan mevcut

²³⁶ Bas Verplanken, Introduction, Bas Verplanken (Ed.), **The Psychology of Habit: Theory, Mechanisms, Change, and Contexts** içinde (1-12), Cham: Springer, 2018, s.3

²³⁷ Denish Shah ve Diğerleri, "Managing Customer Profits: The Power of Habits", **Journal of Marketing Research**, Vol. 51, No. 6, 2014, s.727.

²³⁸ Nik Kinley ve Shlomo Ben-Hur, **Changing Employee Behavior: A Practical Guide for Managers**, 1.Basım, Palgrave Macmillan Limited, 2015, s.130.

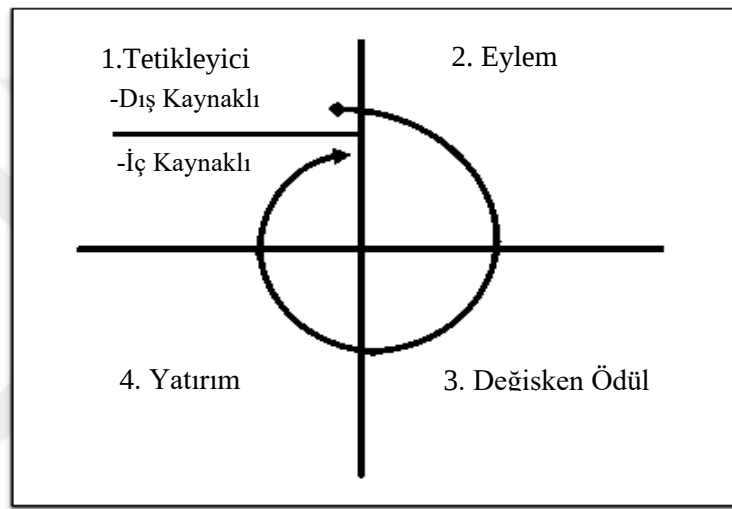
²³⁹ Denish Shah ve Diğerleri, s.727.

²⁴⁰ Ted Greenwald, "Compulsive Behavior Sells", **MIT Technology Review**, Vol.118, No.3, 2015, s. 68.

²⁴¹ Paul C. Stern, "Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior", **Journal of Social Issues**, Vol. 56, No.3,2000, s.417.

kullanıcılarda bağıllık yaratmak daha önemlidir. Kanca Modeli alışkanlık oluşturularak bağıllık yaratılacağını savunmaktadır²⁴².

The Hook Modeli, spor, film, oyun ve işlerimiz de dâhil olmak üzere hayatımızın birçok alanında kullanılmaktadır. Modele göre cüzdanlarımıza ve zihinlerimize takılmış kancalar mevcuttur. Kancalar, oyuncunun sisteme bağlanması için alışkanlıklar yaratmakta ve bu bir döngü halini almaktadır. Aşağıdaki şekilde tetikleyici, eylem, yatırım ve değişken ödül basamaklarından oluşan Kanca Modeli süreci gösterilmiştir²⁴³.



Şekil 12: Kanca Modeli

Kaynak: Nir Eyal ve Ryan Hoover, **Kancaya Takılınca**, Bülent Akat (çev.), 2015, Ankara: Elma Yayınları, s.14.

Tetikleme (Trigger): Şeklin birinci bölgesinde bulunan tetikleyiciler, içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Sürecin başlaması alışkanlık yaratılması amacıyla kullanıcıya bir telefon, posta, web sitesi bağlantısı veya telefon uygulamaları gibi dışarıdan gelen uyarılarla olmaktadır. Örneğin; tatile gitmek isteyen bir kadın sosyal medyada bir tatil resmi görür ve bunun üzerine tatil sitesinin içine çekilir. Fotoğrafi görmesi dışarıdan gelen tetikleyiciler ile açıklanmaktadır. Ancak sitede gezmesini sağlayan site içerisinden gelen kancalardır. Kancalar sayesinde kullanıcının zihninde içsel bir bağ oluşmaktadır. Bu ise tetikleme sürecinin ikinci aşaması olan içsel tetiklemelerle bağ kurulması sürecidir. Kullanıcılar bu

²⁴² Ercan Altuğ Yılmaz, 2017, s.105.

²⁴³ Nir Eyal ve Ryan Hoover, **Kancaya Takılınca**, Bülent Akat (çev.), 2015, Ankara: Elma Yayınları, s.13,51.

sürecin sonunda davranışlarını otomatik olarak günlük rutinlere dönüştürüyorsa alışkanlık sağlanmış olur.

Dış Kaynaklı Tetikleyiciler, kullanıcıya bundan sonra hangi eylemi yapması gerektiğini bildirir. Çoğu zaman yapılması istenen davranış açıkça belirtilir. Dış kaynaklı tetikleyiciler atılması gereken adımlardan sadece ilkidir. Aslında dış kaynaklı tetikleyicilerin tümü tek bir hedefe ulaşmak için tasarlanmıştır. Kullanıcıların Kanca Modeli adı verilen sürece girip bu süreçten geçmesini sağlayarak, birbirini izleyen döngülerin ardından kendilerinden beklenen davranışları herhangi bir dış kaynaklı tetikleyiciye ihtiyaç duymadan yapar hale gelmelerini sağlamak. Herhangi bir alışkanlık kullanıcıda tam olarak yerleştiğinde, bu kez onları farklı bir tetikleyici uyarmaya başlar.

İç Kaynaklı Tetikleyiciler, zihninizde otomatik olarak ortaya çıkarlar. İç kaynaklı tetikleyiciler arasında duygular önemli bir yer tutar. Özellikle olumsuz duygular günlük hayatta yaptığımız davranışları önemli ölçüde etkiler. Can sıkıntısı, yalnızlık, hayal kırıklığı, kafa karışıklığı ve kararsızlık gibi durumlarda yaşanan duygular, çoğu zaman hafif bir baş ağrısına ya da huzursuzluğa yol açar. Öte yandan kimi zaman olumlu duygular da iç kaynaklı tetikleyici işlevi görebilir. Bizi rahatsız eden bir durumu ortadan kaldırma ihtiyacı, olumlu duyguların yaşanmasına neden olabilir.

Eylem (Action): Tetikleyicinin hemen arkasından ise hareket gerçekleştirilmektedir. Eylem, ödül beklentisine dayalı davranışlar gösterdiğimizi varsaymaktadır. Organizasyonlar, kullanıcıların harekete geçme olasılığını arttırmak için iki temel insan davranışı şeklini kullanmaktadır. İlk olarak istenilen davranış gerçekleştirme olasılığı ikinci olarak ise eylemi gerçekleştirmek için gerekli olan kullanıcı motivasyonunu tespit etmektir.

Değişken Ödül (Variable Reward): Kanca modelinin üçüncü aşaması artık istenilen davranış gösteren kullanıcıları şaşırtma ve oyuna bağlanmalarını sağlamak amacıyla yapılmakta olan ödüllendirme sürecidir. Bu modele göre kullanıcılara değişik, çeşitli ödüller sunmak kullanıcıları sistemde kalması için uyarma görevi görmektedir. Örneğin; buzdolabını açtığınızda koca bir çikolata pasta görmek daha sonra dolabı açmak için kullanıcıların teşvik edilmesini sağlayacaktır.

Yatırım (Investment): Kanca modelinin son ayağı olan yatırım aşaması ise kullanıcının gelecekte başka bir döngüye girme ihtimalini arttırmaktadır. Bu sebeple kullanıcı, zaman, veri, çaba ve sermaye gibi bir şeyi ürüne veya hizmete eklediğinde yatırım gerçekleşmiş olmaktadır. Yatırım daha sonrası için yapılan ve o hizmeti daha iyi hale getirme amacı güden bir davranışa karşılık gelmektedir. Örneğin, arkadaşlarınızı oyuna davet edebilmek, tercihleri belirleyebilmek, sanal varlıklar inşa etmek ve hizmete /ürüne eklenen yeni özellikleri kullanmayı öğrenmek kullanıcının kanca döngüsünde kalmasını ve gelecekte de yeni bir döngüye girmesini sağlayan yatırımlar olarak kabul edilmektedir²⁴⁴.

Günlük hayatta kullandığımız pek çok ürün ve hizmet tasarımının başarılı olma nedeni Kanca Modeli'nin alışkanlık yaratma özelliğidir. Alışkanlık yaratıldığında beyin karmaşık davranışları daha kolay öğrenebilir. Bir üründe alışkanlık yaratıldığında kullanıcıların davranışlarında önemli değişiklikler oluşur. Dış kaynaklı bir uyarana ihtiyaç olmaksızın kullanıcılar uzun bir süre ifade edilen ürün veya hizmetle ilgilenmeye devam ederler²⁴⁵.

Oyunlaştırmanın altında yatan psikoloji oyunlarda ve oyunlaştırılmış kurgularda amaçlanan açıkça gösterilen işaretlerle kişileri yapmaları beklenen eylemlere yönlendirmek ve rutin işin sonuna ödül ekleyerek bilinçaltı tarafından programlanan bir alışkanlık haline gelmesini sağlamaktır²⁴⁶.

E. Gamification Model Canvas (GMC)

Gamification Model Canvas, Alex Osterwalder tarafından geliştirilen Business Model Canvas ve Robin Hunicke, Marc LeBlanc ve Robert Zubek tarafından oluşturulan MDE (mekanik, dinamik ve estetik) çerçevesine dayanmaktadır. Model, bankacılık, yazılım danışmanlığı, ilaç vb. farklı sektörlerdeki birçok önemli projede başarıyla kullanılmıştır. Motive edicinin içsel ya da dışsal olma durumuna göre bağlılığı değerlendiren bir göstergedir. Bunu yaparken Fogg (keyif/acı, umut/korku, reddetme/kabul etme/kendini gerçekleştirme) ve Maslow'un (fizyolojik-güvenlik-sevgi-ait olma-saygınlık) motivasyon türlerini

²⁴⁴ Nir Eyal ve Ryan Hoover, s.21-65

²⁴⁵ Nir Eyal ve Ryan Hoover, s.25-27.

²⁴⁶ Adnan Veysel Ertemel, “**Dijital Çağda İllüzyonel Pazarlama**”, İstanbul: Abaküs Kitap, 2016, s.164.

harmanlamıştır. Modelin ana amacı, oyunlaştırma tasarımının hem uzman olanlar hem de uzman olmayanlar tarafından anlaşılmasını kolaylaştırmaktır²⁴⁷.

Oyunlaştırma çözümleri tasarlarken temel konu, oyun tasarımını anlaşılabilir unsurlara ayırmamız ve bağlılıkla ilgili sorunların tasarımı, değerlendirilmesi ve çözülmesi için bunları profesyonel ortama uygulamamız gerektiğidir. Gamification Model Canvas, oyun tasarımına dayalı çözümler bulmaya, değerlendirmeye ve sonuçta oyun dışı ortamlarda davranışlar geliştirmeye yardımcı olmak için oluşturulan çevik, esnek ve sistematik bir araçtır. Oyunlaştırma projelerinin tasarımındaki temel unsurları ayıran dokuz bölümden oluşur ve bu bölümler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir²⁴⁸.



²⁴⁷ Flavio Escribano, Gamification Model Canvas Evolution for Design Improvement: Player Profiling and Decision Support Models, s.1-5.

²⁴⁸ Sergio Jimenez Arenas, Gamification Model Canvas, 2013, <https://uxmag.com/resources/gamification-model-canvas> (20 Şubat 2020).

Tablo 7
Gamification Model Canvas

DÜZLEM  Oyun mekaniklerinin uygulanacağı düzlemleri tanımlayın. Mekanikleri kapsayacak hangi platformlarımız var? Oyuncuları mekaniklere çekmek için hangi platformları kullanabiliriz? Oyun hangi platformlarda ilerleyecek?	MEKANİKLER  Oyun dinamiğini oluşturmak için bileşenlerle oyunun kurallarını açıklayın. Seçilen bileşenleri davranış geliştirmek için nasıl kullanacağız? Mekanîği oyuncularımıza nasıl açıklayabiliriz? Mekanîğin zorluklarını zamanla nasıl artırabiliriz? Mekanik örnekleri: Bu videoyu izleyin ve 10 puan kazanın Bu anketi yanıtlayın ve uzman seviyesine ulaşın Bu formu doldurun ve rozetin kilidini açın Bu görevi tamamlamak için bir şey satın al 15 dakikadan önce içeriği okuma Bir şey tavsiye et ve bu ödülü al	DİNAMİKLER  Zaman içinde oyuncuya etki eden mekanîğin çalışma anındaki davranışını açıklayın. Oyunda estetik yaratmak için hangi dinamikleri kullanacağız? Oyuncularımız için en iyi çalışan dinamikler hangileridir? Bu dinamikler oyunda nasıl çalışacak? Bazı dinamikler: Atama/görev Statü/konum İlerleme Ödül Kıtlık/Yetersizlik Kimlik Verimlilik Yaratıcılık Fedakârlık/Yardımseverlik	ESTETİKLER  Oyunla etkileşime girdiklerinde oyuncuda uyandırılan arzu edilen duygusal tepkileri açıklayın. Hangi unsurlar oyuncularımızın dikkatini çekecek? Neden oynamalılar? Oyuncularımız nasıl eğlenebilir? Bazı estetikler: Hikâye Meydan okuma Arkadaşlık Keşif Anlatım Hayal Duygu Boyun eğme	OYUNCULAR  Davranış geliştirmek istediğimiz insanları tanımlayın. Oyuncuları kimdir? Oyuncuları nasıldır? Oyuncularımız ne istiyor?														
	BİLEŞENLER  Mekanik oluşturmak veya oyunculara geri bildirimde bulunmak için oyunun unsurlarını veya özelliklerini açıklayın. Dinamiklerimizi oluşturmak için hangi bileşenleri kullanacağız? Hangi bileşenler oyun mekanîğini yaratacak? Geri bildirim sağlamak için hangi bileşenler kullanılacak? Bazı bileşenler: <table><tr><td>Puanlar</td><td>Seviyeler</td></tr><tr><td>İlerleme barı</td><td>Geri sayım</td></tr><tr><td>Görevler</td><td>Rastgelelik</td></tr><tr><td>Avatarlar</td><td>Sanal ürün</td></tr><tr><td>Gerçek ürün</td><td>Rozetler</td></tr><tr><td>Başarılar</td><td>Sayım</td></tr><tr><td>Sanal para br.</td><td>Ödüller</td></tr></table>	Puanlar	Seviyeler	İlerleme barı	Geri sayım	Görevler	Rastgelelik	Avatarlar	Sanal ürün	Gerçek ürün	Rozetler	Başarılar	Sayım	Sanal para br.	Ödüller		DAVRANIŞLAR  Projeden geri dönüş almak amacıyla oyuncuları geliştirmek için gereken davranışları veya eylemleri açıklayın. Oyunun zorluklarını iyileştirmek için hangi davranışlara ihtiyacımız var? Oyuncular hangi davranışları geliştirmek ister? Hangi davranışlar geliştirilebilir? Davranış örnekleri: Videoyu izleyin. Anketi yanıtlayın. Formu doldurun. Bir şey satın alın. İçeriği okuyun. Bir şey tavsiye edin. Bir web sitesine gidin. E-postayı okuyun.	BASİTLİK  Kullanıcıların davranışlarını değiştirmek için karşılaştıkları sorunları ve engelleri açıklayın. Hangi unsurlar davranış değişikliği için engel görevi görür? Basitlik Örnekleri: Zaman Para Zorluğu yenmek Fiziksel çaba Beyin dalgaları/brain cycles Sosyal baskı Yeni bir rutin ayarlamak
Puanlar	Seviyeler																	
İlerleme barı	Geri sayım																	
Görevler	Rastgelelik																	
Avatarlar	Sanal ürün																	
Gerçek ürün	Rozetler																	
Başarılar	Sayım																	
Sanal para br.	Ödüller																	
MALİYETLER  Oyunun gelişimi için ana maliyetleri veya yatırımı tanımlayın. Oyunun ana maliyetleri nelerdir? Belirlenen zorluklara ulaşmak için hangi bütçe kullanılabilir? Hedeflere ulaşılmasına bağlı olarak maliyetleri zaman içinde aşamalandırabilir miyiz?		GELİRLER  Oyunlaştırmamanın başlamasıyla birlikte çözümlerin ekonomik veya sosyal getirisini açıklayınız. Oyunu hangi ekonomik veya sosyal zorlukları düzene koydu? Oyunun başarısını nasıl ölçeceğiz? Oyundan hangi sonuçları almayı umuyoruz?																

Kaynak: https://gecon.es/wp-content/uploads/2016/04/gamification_model_canvas_v02.pdf

Gelirler, oyunlaştırma ile birlikte gelen ekonomik veya sosyal getiri açıklanmasıdır. Oyuncular, davranış geliştirmek istenilen kişilerin kime ve neye benzediklerinin açıklanmasıdır. Davranışlar, projeden geri dönüş almak amacıyla oyuncuları geliştirmek için gereken davranışların veya eylemlerin açıklanmasıdır. Estetik, oyuncu ile oyunla etkileşime girdiklerinde ortaya çıkan arzu edilen duygusal tepkileri tanımlar. Bu kavram eğlenceye en yakın olanıdır. Motivasyona en yakın kavram olan dinamik, zaman içinde oyuncuya etki eden mekaniğin çalışma zamanı davranışının açıklanmasıdır. Bileşenler, mekanik oluşturmak veya oyunculara geri bildirimde bulunmak için oyunun unsurlarını veya özelliklerinin açıklanmasıdır. Mekanik, oyun dinamiğini oluşturmak için bileşenlerle oyunun kurallarını açıklar. Düzlem, oyun mekaniğinin uygulanacağı düzlemin tanımlanmasıdır. Maliyetler, projenin geliştirilmesi için ana maliyetlerin veya yatırımın tanımlanmasıdır. Gamification Model Canvas'ın sağ tarafı oyuncu için değer yaratan kararları temsil ederken sol tarafı, maliyet verimliliği ve çözüm getirileri açısından kararları temsil etmektedir²⁴⁹.

Son olarak Fogg Davranış Modeli, “basitlik unsurlarının” davranış değişikliği yaratma üzerinde güçlü bir etkiye sahip olarak vurguladığı ve bu oyunlaştırılmış deneyimlere de uygulanabilen “basitlik” unsuru Gamification Model Canvas’a eklenmiştir. Çünkü oyuncuların davranışlarını değiştirmek için karşılaşacakları sorunları ve engelleri bilmeleri de önemlidir²⁵⁰.

²⁴⁹ Sergio Jimenez Arenas, Gamification Model Canvas, 2013, <https://uxmag.com/resources/gamification-model-canvas> (20 Şubat 2020).

²⁵⁰ Flavio Escibano, s.4-5.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OYUNLAŞTIRMA İLE İLGİLİ MOTİVASYON TEORİ VE MODELLERİ

Latince’de kullanılan “mot” kökünden türetilmiş olan motivasyon, hareket etme anlamına gelmektedir. Psikoloji biliminde amaçlı olarak, içten gelen bir güçle belirli bir hedefe doğru ilerlemeyi ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu maksatla insanlar acıktığında yemek yemeye, susadığında su içmeye ve havasız kaldığında oksijen almaya yönelmektedirler. Burada yapılan tüm eylemler belirli bir amacı gerçekleştirmeye ve ihtiyacı gidermeye yöneliktir²⁵¹. Motivasyon, davranışlarımızın “nedenini” açıklamaya çalışan, bizi belirli davranış biçimlerine doğru yönlendiren, bazı amaçlara doğru hareket ettiren güçleri anlamaya çalışan karmaşık süreçlerle ilgilidir²⁵². Motivasyon, bazı davranış kalıplarının ve kişinin kendi içinde belirlenmiş bir davranış programının başlatılmasıdır²⁵³. Motive olmak, bir şeyler yapmak için harekete geçmek anlamına gelir. Harekete geçmeyen kişi motive edilmemiş olarak nitelendirilirken, harekete geçirilen biri motive edilmiş olarak kabul edilir²⁵⁴.

Türk Dil Kurumu (TDK) motivasyonu, “İsteklendirme, Güdüleme” olarak tanımlamıştır²⁵⁵. İnsanlar motive edilmek isteniyorsa, yaptıkları işleri eğlenceli hale getirecek unsurlar eklenmelidir²⁵⁶.

Oyunlaştırma, oyunların motivasyonel gücünden yararlanmaya ve onu gerçek dünyadaki sorunlara uygulamaya çalışır²⁵⁷. Oyunlaştırma, oyunlarda olduğu gibi benzer deneyimler ve motivasyonlar sağlamak ve sonuç olarak kullanıcı davranışını etkilemeye

²⁵¹ Suna Tevruz, İnci Erdem ve Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım**, 3.Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012, s.47.

²⁵² Phil Gorman, *Motivation and Emotion*, Routledge: East Sussex, 1.Baskı, 2004, s.1,2.

²⁵³ Donald Laming, **Understanding Human Motivation-What Makes People Tick?**, Blackwell Publishing, 2004, 1.Baskı, s.2

²⁵⁴ Richard M. Ryan ve Edward L. Deci, 2000, s.54,

²⁵⁵

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_karsilik&view=karsilik&kategori1=karsilik_liste&ayn1=bas&kelime1=motivasyon

²⁵⁶ Kurt Hanks, **İnsanları Motive Etme Sanatı**, Yönetim Dizisi, Alfa Yayınları, 1. Basım, 1999, Çeviri: Can İkizler, İstanbul, s.38.

²⁵⁷ Lee, J. J. & Hammer, J., 2011, s.1.

çalışmak için bilgi sistemleri tasarlamak anlamına gelir²⁵⁸. Deterding ve diğerleri oyunlaştırmayı tanımlarken oyunların oyun dışı ortamlarda insanları motive etmek amacıyla kullanıldığını ifade etmiştir²⁵⁹. Kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışan motivasyonunu artırmak amacıyla oyun dışı bağlamlarda hali hazırda uygulanmakta olan çeşitli oyun öğeleri bulunmaktadır²⁶⁰. Bu nedenle oyunlaştırma, iyi tasarlandıkları ve köklü uygulama modelleri üzerine kurulduğu sürece, öğrenme veya çalışma bağlamındaki motivasyon problemlerini ele almak için güçlü bir çözüm olabilir²⁶¹. Aynı zamanda çalışan motivasyonu oyunlaştırmada kritik bir endişe olarak da belirtilmiştir²⁶².

Motivasyon, oyunlaştırmanın başarılı olması için temeldir; bir kişi söz konusu görevlere veya faaliyetlere katılmayı istemelidir. Oyunlaştırma, ödülleri ve puanları olan kullanıcılar tarafından doğru bir şekilde uygulandığında, sürekli olarak yüksek motivasyon seviyeleri elde edilebilir²⁶³. Motivasyonu anlamadan insan davranışını değiştirmek, motoru duran bir arabayı tekmeleyerek çalıştırmayı denemek gibidir²⁶⁴. Bu seviyede zıt iki motivasyon yaklaşımı vardır: rekabet ve işbirliği. Rekabetçi çalışanlar skor tabloları ve yarışmalar isterken işbirlikçi çalışanlar zafer ve yeteneğin tüm sosyal statülerini kazanmak isterler, ancak doğrudan ve çatışmalı rekabetten kaçınırlar²⁶⁵.

Motivasyonun özellikle önemli olduğu üç ana faaliyet türü vardır: yaratıcı çalışma, günlük görevleri tamamlama ve davranış değişikliği yaratma. Bazı görevler duygusal bağ, özgün beceriler, yaratıcılık ve takım çalışması içermektedir. Bunlar rekabet avantajına büyük katkı sağlayan yüksek katma değerli faaliyetler ya da müşteri ilişkileridir. Bu tür görevlerin başarılması büyük ölçüde motivasyona bağlıdır. İnsanlar yaptıkları işe derinden bağlanır, ona odaklanır ve hatta ona karşı tutkulu olurlarsa olabilecek en iyi şekilde çalışırlar. Oyunlaştırma ise bu kişilere benzersiz, tatmin olacakları, kişiselleştirilmiş ve devam eden bir ödüllendirme

²⁵⁸ Jonna Koivisto ve Juho Hamari “The Rise Of The Motivational Information Systems: A Review Of Gamification Research”, **International Journal of Information Management**, Vol.45, 2019, s.191.

²⁵⁹ Sebastian Deterding ve Diğerleri., 2012, s.9.

²⁶⁰ Chris Perryer v ve Diğerleri, “Enhancing Workplace Motivation Through Gamification: Transferrable Lessons From Pedagogy”, **The International Journal of Management Education**, Vol.14, No.3, 2016, s.333

²⁶¹ Michael Sailer ve Diğerleri, “How Gamification Motivates: An Experimental Study Of The Effects Of Specific Game Design Elements On Psychological Need Satisfaction”, **Computers in Human Behavior**, Vol.69, s.378.

²⁶² Rachel C. Callan, Kristina N. Bauer ve Richard N. Landers, s.1.

²⁶³ DNN, “How Community Managers Can Use Gamification to Create Sustainable Engagement”, (t.y.) s.1

²⁶⁴ Kurt Hanks, s.103.

²⁶⁵ Steve Dale, s.89.

deneyimi yaşatabilir²⁶⁶. Beyin ödüllendirildiğinde bağıllık durumu gerçekleşir. Eğer bir şey kişide olumlu duygular uyandırıyorsa ödüllendirici olarak algılanmaktadır. Sinirbilim araştırmacıları, oyun oynamanın insan beyninde yüksek miktarda dopamin salgıladığını bulmuşlardır. Dopamin artan öğrenme, mevcut davranışın güçlendirilmesi ve dikkat ile ilişkilidir. Ayrıca, dopaminin genel ödül durumlarında teşvik edici bölgeyi etkilediğini, yani alıcıların deneyimi daha sık tekrarlamak istediklerini bulmuşlardır²⁶⁷.

Bu bölümde oyunlaştırma ile ilişkilendirilmiş olan motivasyon teorilerine değinilecektir. Bu teoriler: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow's Need Theory), Kendi Kaderini Tayin Etme Teorisi (Self Determination Theory), Flow (Akış) Modeli, Fogg Teorisi ve SAPS Ödüllendirme Teorisi.

I. MASLOW'UN İHTİYAÇLAR TEORİSİ

Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi'ne göre insanların ihtiyaçları 5 adımda ortaya çıkmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Fizyolojik ihtiyaçlar, kuşkusuz en güçlü olan ihtiyaçlardır: yeme, içme vb. Fizyolojik ihtiyaçlar asgari düzeyde de olsa karşılandığında yeni bir ihtiyaç grubu karşımıza çıkmaktadır; güvenlik ihtiyacı. Günümüz koşullarında güvenlik ihtiyacı olarak işin sürekli olması, tasarruf hesabına sahip olmak ve sigortalı olmak sayılabilir. Sevgi ihtiyacı, şefkat, aidiyet, arkadaş grubuna veya bir aileye dâhil olma ihtiyacını ifade etmektedir. Saygı ihtiyacı, toplumdaki insanlar tarafından saygı duyulması ve aynı zamanda kişinin öz saygınlığıdır. Sağlam temellere dayalı bir öz saygı güç, başarı, yeterlilik, dünya karşısında güven, bağımsızlık, özgürlük arzusu, itibar, prestij, tanınma veya takdir edilme ile gerçekleşir. Son ihtiyaç grubu ise "kendini gerçekleştirme ihtiyacı"dır. Bir kişinin amacı iyi bir anne olmakken başka bir kişinin amacı iyi bir atlet olmaktır. Kişiden kişiye değişmekle birlikte bir kişinin yaptığında tatmin olacağı şeyi yapması anlamında gelmektedir. Bir şairin sevdiği için şiir yazması, ressamın resim yapması örnek olarak verilebilir²⁶⁸.

²⁶⁶ Kewin Werbach ve Dan Hunter, s45.

²⁶⁷ Kianoosh Karimi ve Javad Nickpayam, "Gamification from the Viewpoint of Motivational Theory", **Italian Journal of Science & Engineering**, Vol.1, No.1, 2017, s.34.

²⁶⁸ Abraham Harold Maslow, **A Theory of Human Motivation**, <https://archive.org/> 1943, s.370-383.



Şekil 13: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Fred Luthans, Brett C. Luthans ve Kyle W. Luthans, **Organizational Behavior: An Evidence-based Approach**, Charlotte: Information Age Publishing, 13. Basım, 2015, s.137.



Şekil 14: Oyuncu İhtiyacı Hiyerarşisi

Kaynak: Ang Chee Siang ve Radha Krishna Rao, s.244.

Tasarımcıların bu teori doğrultusunda oyunlarını oyuncu ihtiyaçlarına göre, onları daha iyi motive edecek şekilde kurgulayabileceği iddia edilmektedir. Hiyerarşinin en alt basamağında yer almakta olan fizyolojik ihtiyaçlar oyuncuların oyunu anlamak için bilmesi gereken kuralları ifade etmektedir. Oyuncu için fizyolojik ihtiyaç sayılan bilgi ihtiyacı karşılanmadan oyuncu oyunu anlayamaz ve henüz oyuna girmeden sistemden uzaklaşmış olur. Oyuncular oyunun kurallarına hâkim olduklarında ise uzun süre oyunda kalmalarını sağlayacak güvenlik ihtiyacı açığı çıkmaktadır. Aidiyet ihtiyacı ise oyuncuların oyunda hedeflerine ulaşması için oyun içerisinde rahat bir şekilde varlığını sürdürebilmesi ve oyunu kazanacağına olan inancı tam olmasını ifade etmektedir. Oyuncuların saygı ihtiyacını karşılamaları için oyun içerisindeki egolarını geliştirmeleri gerekmektedir. Bu ise oyunda tam kontrol hakkına sahip olmalarıyla gerçekleşmektedir. Çeşitli stratejiler, gizli eşyaları bulma ve onları elde etme gibi oyun içerisinde ayrıcalıklı olmalarını sağlayacak bilgileri edinmeleri örnek olarak verilebilir. Aynı zamanda oyuncular oyunun estetik öğelerine dikkat etmektedir. Uygun ses seviyesi, görüntü kalitesi gibi unsurlar oyuncuların oyunda motive olmalarında

etkili olduğu gibi oyuncular için kendini gerçekleştirme aşaması “oyunun (sanal dünyanın) tanrısı olma” şeklinde ifade edilmektedir^{269,270}.

Maslow’un İhtiyaçlar Teorisi, oyuncunun motivasyonunun incelenmesine öncülük ederken önerilen model daha üst düzey ihtiyaçlar sunar ve bunları genişletir. Böylece, skor tabloları, rozetler, seviyeler statü, tanınma ve saygınlık ihtiyacını destekler ve aynı zamanda yetkinlik ve ustalığı güçlendirir. İnsanın yönlendirici güçlerini, inançlarını ve duygularını anlamak, istenen sonuçlara ulaşmak için ödül sistemlerinin tasarımının önemli olduğunu ifade eder²⁷¹.

Oyun tasarımcıları, bir oyuncunun ihtiyaçlarını anlayarak, oyun ortamında öğrenmesini sağlamak amacıyla oyuncu motivasyonunu yönlendirebilir. Maslow’un hiyerarşisinde olduğu gibi, piramidin daha yüksek seviyelerinin herhangi birinden önce daha düşük seviyelerdeki ihtiyaçların yerine getirilmesi gerekmektedir²⁷².

II. KENDİ KADERİNİ TAYİN ETME TEORİSİ (SELF DETERMINATION THEORY)

Kendi Kaderini Tayin Teorisi, insan yaşamının doğasında var olan temel psikolojik ihtiyaçlar olduğunu varsaymaktadır; yetkinlik, ilişki kurma ve özerklik. Yetkinlik ihtiyacı, çeşitli iç ve dış sonuçlara nasıl ulaşılacağını anlamayı ve gerekli eylemleri gerçekleştirmede etkili olmayı, ilişki kurma ihtiyacı sosyal çevrede başkalarıyla güvenli ve tatmin edici bağlantılar geliştirmeyi ve son olarak özerklik ihtiyacı kişinin kendi hedeflerine, ihtiyaçlarına, değerlerine ve kimliğine uygun olarak irade ve istekle hareket etme deneyimini ifade etmektedir^{273,274,275}.

²⁶⁹ Ang Chee Siang ve Radha Krishna Rao, “Theories of Learning: A Computer Game Perspective”, **Fifth International Symposium on Multimedia Software Engineering**, Taichung: IEEE, 10-12 Aralık 2003, s.243-244.

²⁷⁰ Frank L. Greitzer, Olga Anna Kuchar ve Kristy Huston, Cognitive Science Implications for Enhancing Training Effectiveness in a Serious Gaming Context, **ACM Journal of Educational Resources in Computing**, Vol. 7, No. 3, 2007, s.11.

²⁷¹ Ganit Richter, Daphne R. Raban ve Sheizaf Rafaeli, s.37.

²⁷² Frank L. Greitzer, Olga Anna Kuchar ve Kristy Huston, s.11.

²⁷³ Edward L. Deci ve Diğerleri, “Motivation and Education: The Self-Determination Perspective”, **Educational Psychologist**, Vol.26, No.3 ve 4, s.327.

²⁷⁴ Sebastian Deterding, “The Lens of Intrinsic Skill Atoms: A Method for Gameful Design”, **Human-Computer Interaction**, Vol.30, 2015, s.298.

²⁷⁵ Chris Perryer ve Diğerleri, “Enhancing Workplace Motivation Through Gamification: Transferrable Lessons From Pedagogy”, **The International Journal of Management Education**, Vol.14, No.3, 2016, s.329.

Kendi Kaderini Tayin Etme Teorisi, bir kişiyi harekete geçmeye iten algılanan güçleri göz önünde bulundurarak, her biri öğrenme, performans, kişisel deneyim ve esenlik için öngörülebilir sonuçlar doğurabilecek birkaç farklı motivasyon türü belirlemiştir²⁷⁶. İçsel olarak motive edilmiş davranış, kendi iyiliği, sağladığı keyif, izin verdiği öğrenme veya uyandırdığı başarı duyguları için üstlenilen davranış olarak tanımlanır. Buna karşılık, dışsal olarak motive edilmiş davranış, bir miktar ödül almak veya faaliyetin dışında bir cezadan kaçınmak için üstlenilen eylemleri içermektedir²⁷⁷. Örneğin; patron izlerken çalışmak gibi eylemler sadece bir amaca hizmet ettiğinde yerine getirilirler. Diğer dışsal motivasyon türleri, bir davranışsal düzenleme ve onunla ilişkili değer içselleştirildiğinde ortaya çıkar. Yani patron izlemese bile kişinin çalışıyor olması davranışın içselleştirildiğini göstermektedir. Kendi Kaderini Tayin Etme Teorisi'ne göre dışsal motivasyon dörde ayrılmaktadır: ödül ve ceza durumuna göre dışsal düzenleme, kişinin egosunu tatmin ettiği içe yansıyan düzenleme, amaçların değerlerin kişi için önemli olduğu tanımlanmış düzenleme ve içsel motivasyona en yakın olan amaçların ve değerlerin tutarlı ve uyumlu olduğu bütünleşmiş düzenlemedir²⁷⁸.

Her ne kadar içsel motivasyon önemli olsa da, insanların yaptıkları faaliyetlerin çoğu içsel olarak motive edilmez. Dışsal motivasyon, sadece aktivitenin kendisinden keyif almak için bir aktivite yapmayı ifade eden içsel motivasyonla çelişmektedir. Kendi Kaderini Tayin Etme Teorisi dışsal motivasyonun özerklik derecesinde büyük ölçüde değişebileceğini önermektedir. Örneğin, ödevini sadece ebeveyn yaptırımlarını yapmamaktan korktuğu için yapan bir öğrenci, yaptırımlardan kaçınmanın ayrı bir sonucunu elde etmek için işi yaptığından dışsal olarak motive edilmiş olur. Benzer şekilde, seçilen kariyeri için kişisel olarak değerli olduğuna inandığı için işi yapan bir öğrenci de dışsal olarak motive edilir, çünkü ilginç bulduğu için yapmaz. İkinci durum kişisel onay ve seçim hissi gerektirirken, birincisi sadece dışarıdan yapılan kontrole uyumu içerir²⁷⁹.

Oyun sırasında kurallar çerçevesinde oyuncuların kendi kararlarını verebiliyor olması, bir oyunda daha iyi olmak için üstatlık seviyesini kazanması, oyun esnasında gerçek

²⁷⁶ Richard M. Ryan ve Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", **American Psychologist**, Vol.55, No.1, (2000), s.69.

²⁷⁷ Mark R. Lepper, "Motivational Considerations in the Study of Instruction", **Cognition and Instruction**, Vol.5, No.4, 1988, s.292.

²⁷⁸ Marylene Gagne ve Edward L. Deci, "Self-determination Theory and Work Motivation", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, 2005, s.334-336.

²⁷⁹ Richard M. Ryan ve Edward L. Deci, "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", **Contemporary Educational Psychology**, Vol.25, 2000, s.60

dünyayı isteyerek bir kenara koyması ve J. Huizinga'nın dediği gibi “sihirli çemberin” in içine girmesi, oyunda ilerleme ve başarı duygusu son olarak da oyun oynamamızın ilk sebebi olan sosyalleşmek, arkadaşlarımız ve ailemizle gerçek hayatta olmadığı gibi etkileşime girmek oyuncunun içsel motivasyonunu sağlayan motivasyon tetikleyicileridir²⁸⁰.

İçsel ödüller, sorumluluk, başarı, deneyimlerden öğrenme, meydan okuma, rekabetçi olma veya bir görevin ya da hedefin ilgi çekici olması durumunu içermektedir. İnsanların işe anlam katması uzun zamandır içsel motivasyon ile ilişkilendirilmiştir. Birçok motivasyon aracı hem içsel hem de dışsal bileşenlere sahiptir. Örneğin, bir satış yarışmasını kazanan bir kişi, dışsal motivasyon aracı olan bir ödülü alır. Bununla birlikte, rekabetçi bir durumda “kazanmak” daha güçlü, ancak içselleştirilmiş bir neden olabilir. Bilişsel Değerlendirme Teorisi içsel ve dışsal motivasyon için daha karmaşık bir ilişki önerir. Bu teori, bir görevin özünde motive edici olabileceğini, ancak dışsal bir motivasyon aracı bu görevle ilişkilendirildiğinde, gerçek motivasyon seviyesinin düşebileceğini savunmaktadır²⁸¹. Şartlı ödüller ceza olarak insanların kendi özerkliklerini bir miktar kaybetmeleri sonucunu getirmektedir. Zaman içerisinde başka araştırmacılar da aynı sonuçları yetişkinlerle yaptıkları deneylerde elde etmişlerdir²⁸².

Daniel H. Pink, Drive kitabında ödüllerin güçlü bir davranışsal simya yarattığını, ilginç bir görevi sıkıcı bir angaryaya çevirebileceğini, oyunu iş haline getirebileceğini, içsel motivasyonu yok ederek performans, yaratıcılık ve hatta dürüst davranış olgularının domino taşı gibi devrilmesine yol açabileceğini ifade etmiştir ve buna Sawyer Etkisi adını vermiştir. Bu isim Mark Twain'in 1876 yılında yayınlamış olduğu Tom Sawyer'ın Maceraları isimli kitabında işin, birisinin yapmaya mecbur olduğu şeyler olarak tanımlarken oyunun, birisinin yapmaya zorunlu olmadığı şeyler olarak tanımlaması ve hikâyenin devamında İngiltere’de yaz mevsiminde dört atlı yolcu arabalarını günde 20-30 mil süren zengin beyler varken, kendilerine bu hizmet karşılığında para teklif edildiğinde, araba sürmelerinin bir işe dönüşüp

²⁸⁰ Rajat Paharia, 4. Bölüm

²⁸¹ Kyle W Luthans, Organizational Behavior: An Evidence-based Approach, s.134-135.

²⁸² Daniel H. Pink, 2019, s.50.

hemen istifa ettiklerini anlatmasından almaktadır²⁸³. Dışsal motivasyon, rozetler, puanlar, seviyeler, ödüller gibi bir oyun sisteminde de bulunur²⁸⁴.

Oyunlaştırma tek bir oyun aracılığıyla çoklu ihtiyaçların karşılanmasına izin veren avantajlar sağlamaktadır. Devamsızlıkları örtmenin pratik avantajları ve bir işe çeşitli deneyim ve beceri setleri getiren insanlar tarafından kazanılabilecek sinerjilerin yanı sıra, ekiplere çalışmak için sosyal bir boyut sağlar. Takım tabanlı rekabetin kullanılması oyuncuların takım arkadaşlarıyla bağ kurma dürtülerini tatmin etmelerine yardımcı olur, bu da bir örgütün kültürünü geliştirirken aynı zamanda oyuncuların savunma dürtülerini de geliştirmektedir. Bu durum farklı başarı yönelimlerine sahip oyunculara hitap etme avantajı sunmaktadır²⁸⁵. Motivasyon tekniklerinin çoğu, çalışanları dış kuvvetlerin etkisi altına sokar; insanları başkaları tarafından yöneltlen, yönlendirilen, cesaretlendirilen, başkalarının dürtmesi ile harekete geçen kimseler haline getirir. Dış kaynaklı motivasyonun artık kendisine ihtiyaç duyulmadığında gerçekten başarılı olduğu kabul edilir²⁸⁶. Ancak daha yüksek performans sağlamak amacıyla iş arkadaşları birbirlerine karşı rekabete sokulmamalıdır. Çünkü bu nadiren işe yarayan bir yöntemdir ve çoğunlukla içsel motivasyonu tahrip etmektedir. Bunun için rekabet yerine iş birliğine odaklanmak gerekmektedir²⁸⁷.

III. AKIŞ (FLOW) TEORİSİ

Prof. Dr. Mihaly Csikszentmihalyi, “Mutluluk Bilimi: AKIŞ” kitabında araştırmasına dahil olan birçok insanın en iyi hissettikleri durumları açıklamak için ”akış” terimini kullandıklarını, akış hissine ulaşanların ise daha güçlü ve daha güvenli bir öz geliştireceğini ifade etmektedir. Eğer bir insan, zihnini akış durumunu sık sık yaşayacak şekilde tasarlırsa hayat kalitesi artacaktır. “Hazzın Öğeleri” ismini verdiği yapıyı açıklarken Manş Denizini yüzerek geçen uzun mesafe yüzücüsünden tutun da gettoda yaşayan ve bir basket turnuvasına katılan gençlere kadar çeşitli insanların farklı aktivitelerdeki hisleri benzer şekillerde

²⁸³ Daniel H. Pink, Drive-Nasıl Motive Oluruz? Nasıl Motive Ederiz?, Levent Göktem (Çev.), 2019, MediaCat, İstanbul, s.47,48.

²⁸⁴ Dimitra Lamprinou ve Fotini Paraskeva, “Gamification Design Framework Based on SDT for Student Motivation”, **International Conference on Interactive Mobile Communication Technologies and Learning (IMCL)**, Thessaloniki: IEEE, 19-20 Kasım 2015, s.410.

²⁸⁵ Chris Perryer ve Diğerleri, “Enhancing Workplace Motivation Through Gamification: Transferrable Lessons From Pedagogy”, **The International Journal of Management Education**, Vol.14, No.3, 2016, s.332.

²⁸⁶ Kurt Hanks, s.173.

²⁸⁷ Daniel H. Pink, 2019, s.193.

açıklandığını, kültürden, demografik değişkenlerden ve çağdaşlaşma seviyesinden de bağımsız olarak hazzın hemen hemen aynı şekilde tanımlandığını ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre insanların kendilerini iyi hissettikleri zamanı düşündüklerinde sekiz haz unsuru ortaya çıkmakta, bu unsurların en az birisi olmak üzere çoğunlukla tamamından bahsedilmektedir²⁸⁸:

- Bir görevin tamamlanabilir olması
- Yapılan işe odaklanma
- Hedeflerin net olarak belirlenmesi
- Anlık geri bildirimin sağlanması
- Kişiyi günlük hayattan uzaklaştıran derin ilgi
- Eylemler üzerinde kontrol hissi
- Akış deneyimi sonrasında ortaya çıkan güçlü öz hissi
- Zamanın nasıl geçtiğinin farkına varamama durumu

Csikszentmihalyi, bir oyunda kişilerin “ototelik deneyimler” adını verdiği durumu yaşadıklarını ifade etmektedir. Ototelik deneyimlerde deneyimin kendisi kişi için ödül olarak kabul edilmektedir. Kişi bu şekilde kendini gerçekleştirmektedir. Csikszentmihalyi insanların üst düzey deneyimlerini, en keyif aldıkları anlarını ve en tatmin edici deneyimlerini akış durumunda yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. İnsanlar akış durumuna girdiklerinde hislerini o kadar yoğun yaşarlar ki o yaptıkları işe kendilerini kaptırırlar. Daniel Pink, Drive isimli kitabında W. H. Auden’in “Uсталık” şiirinden bir alıntı yapmış ve “*çalışırken kendilerini unuturlar*” diyerek Csikszentmihalyi’nin akış durumunu ifade etmiştir²⁸⁹.

Juho Hamari ve Jonna Koivisto’nun çalışmasında ototelik deneyimin, daha önceki teoremlerden sapma gösterebilecek diğer akış koşulları ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bulgu, en azından bilgisayar destekli oyunlaştırılmış egzersiz bağlamında, ototelik deneyimin, yani aktivitenin kendisini motive edici bulmanın, akışa ulaşmanın bir sonucu olmaktan ziyade akış durumuna ulaşmak için bir koşul olmasını düşündürdüğünü ifade etmişlerdir. Oyunlaştırma bağlamında yapılan popüler tartışmalarda oyunlaştırmaya en

²⁸⁸ Mihaly Csikszentmihalyi, “**Mutluluk Bilimi: AKIŞ**”, 3. Basım, Ankara: Buzdağı Yayınevi, 2018, s.71-83.

²⁸⁹ Daniel H. Pink, s.133-135.

çok bağılı olan deneyimlerin (ototelik deneyim, net hedefler ve geri bildirimler) daha fazla gerçekleştiğini göstermektedir²⁹⁰.

Herhangi bir anda odaklandığımız şey, bilinçdışı arzularımızın ve bilinçli irademizin bir karışımı ile belirlenir. Oyun yarattığımızda, amacımız oyuncunun odak noktasını mümkün olduğunca uzun ve yoğun tutacak kadar ilginç bir deneyim yaratmaktır. Bir şey uzun bir süre boyunca tüm dikkatimizi ve hayal gücümüzü yakaladığında, ilginç bir zihinsel duruma gireriz. Dünya yerle bir olsa bile tek düşündüğümüz o an yaptığımız şeydir ve zaman hissini o işi yaparken kaybederiz²⁹¹.

Birlikte oyun eğlencelidir, çünkü bütün oyuncular aynı açık, görülebilir hedefleri paylaşmaktadırlar, bütün oyuncular yalnızca bir temel amaca sahiptirler, kurallar açık ve basittir, herkes tarafından anlaşılabilir, hedefler zor olmakla birlikte, elde edilebilir hedeflerdir, bütün oyuncular anında ve sürekli olarak ne kadar başarılı oldukları konusunda geribildirim almaktadır. Oyun çoğunlukla, her bir üyenin ihtiyaç duyulan bir parça olarak görüldüğü bir takım ihtiva eder, gelişmeler ve sonuçlar, herkesin görüp kıyaslayabileceği şekilde, objektif olarak kaydedilir, önemli olan sonuçlar ve bu sonuçları ortaya çıkaran eğlenceli süreçlerdir²⁹².

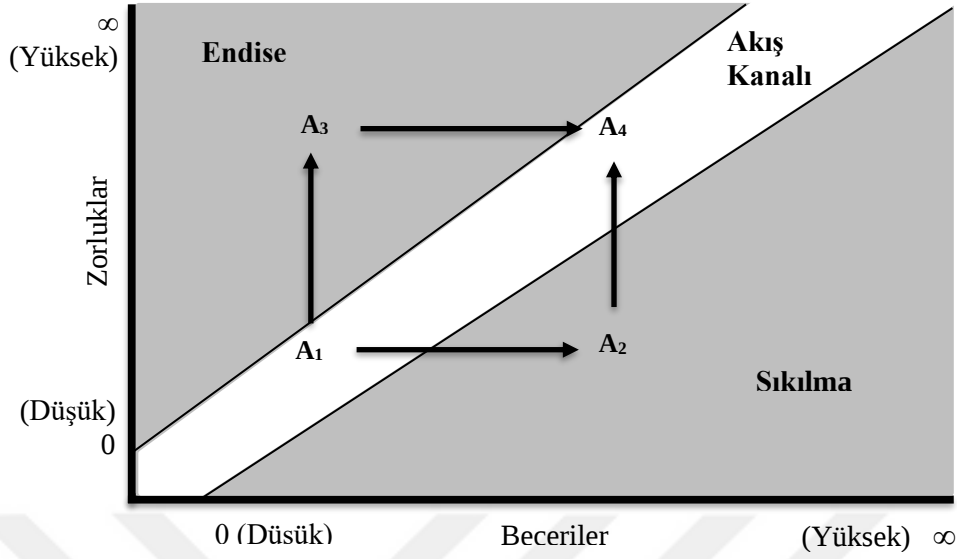
Csikszentmihalyi akış deneyimini anlattığı diyagramda zorluklar ve beceri olmak üzere iki önemli boyut olduğunu ifade etmektedir. A₁, A₂, A₃ ve A₄ noktaları oyuncunun zaman içinde bulunduğu konumları ifade etmek için kullanılmıştır. A₁ ve A₄ noktalarında oyuncu “Akış Kanalı”nın içindeyken A₂ ve A₃ noktalarında ise endişe veya sıkılma durumu gerçekleşecektir²⁹³.

²⁹⁰ Juho Hamari ve Jonna Koivisto, “Measuring flow in gamification: Dispositional Flow Scale-2”, **Computers in Human Behavior**, Vol.40, 2014, s.141.

²⁹¹ Jesse Schell, **The Art of Game Design: A Book of Lenses**, 3. Basım, CRC Press LLC, 2019, s.144 ve 145.

²⁹² Kurt Hanks, s.39.

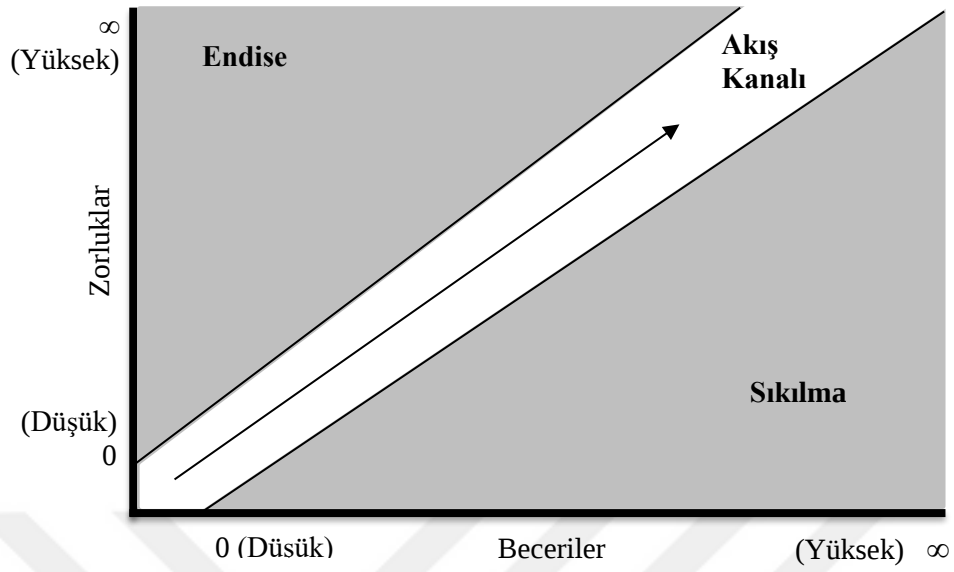
²⁹³ Mihaly Csikszentmihalyi, s.117.



Şekil 13: Akış Deneyimlerinin Sonucunda Bilincin Karmaşıklığının Artma Nedeni
Kaynak: Mihaly Csikszentmihalyi, s.117.

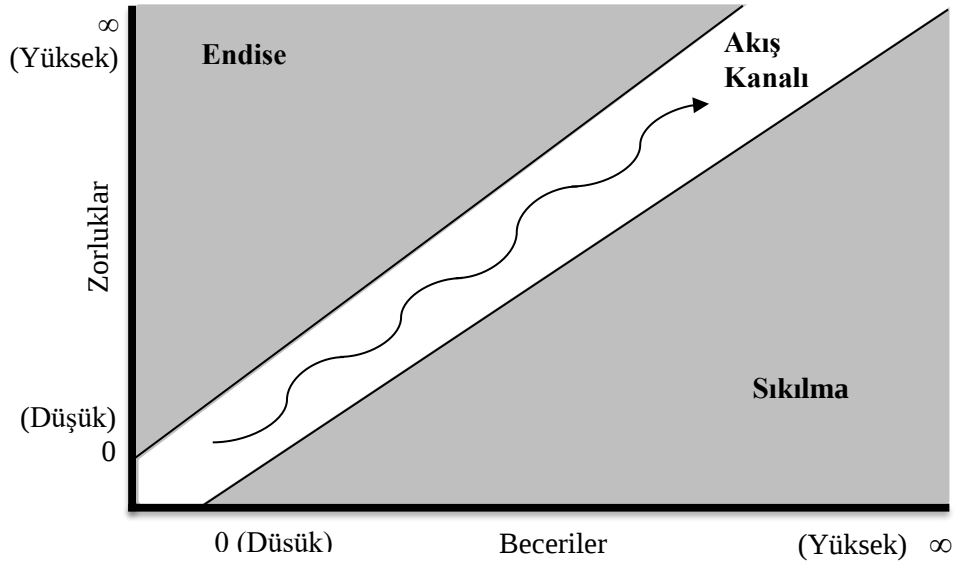
Bir kullanıcıyı akış kanalında tutmak hassas bir denge gerektirir, çünkü bir oyuncunun beceri seviyesi tek bir noktada kalmaz. Oyuncuların becerileri arttıkça, orantılı zorluklar sunulmalıdır. Geleneksel oyunlar için bu zorluk öncelikle daha sıkı rakiplerle sağlanmaktadır. Video oyunlarında ise kademeli bir artış mevcuttur. Artan zorluk seviyelerinin bu modeli güzel bir şekilde kendini dengelemektedir, çünkü çok yetenekli oyuncular, onlara meydan okuyan seviyelere gelene kadar genellikle düşük seviyelerde hızlı bir şekilde hareket etmektedirler. Beceri ve bir seviyeyi bitirme hızı arasındaki bu bağlantı, yetenekli oyuncuların sıkılmasını önlemektedir. Ancak, az sayıda oyuncu tüm seviyelerde ustalaşarak oyunu kazanmak için ısrarcı olur. Çoğu oyuncu vazgeçer ve akış kanalından çıkar²⁹⁴.

²⁹⁴ Jesse Schell, s.147-167.



Şekil 14: Akış Kanalı Hızla İlerleme
Kaynak: Jesse Schell, *The Art of Game Design: A Book of Lenses*, 3. Basım, CRC Press LLC, 2019, s.147.

Yukarıdaki akış durumu endişe veya can sıkıntısı ile biten oyundan kesinlikle daha iyidir. Ancak önerilen durum aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 15: Akış Kanalı Hızla İlerleme
Kaynak: Jesse Schell, *The Art of Game Design: A Book of Lenses*, 3. Basım, CRC Press LLC, 2019, s.147.

Çok fazla gerilim olduğunda oyuncular yıpranır çok fazla rahatladıklarında ise sıkılırlar. Ancak ikisi arasında bir dalgalanma olduğunda hem heyecan hem de rahatlama sağlanır ve bu dalgalanma hem çeşitliliğin hem de beklentinin keyfini çıkarmaktadır. Ödüllerin ve meydan okumaların zorluk derecelerinin değiştiği tekrarlanan bir döngü oluşmaktadır. Ancak on dakikalık bir oyunda akış durumu test edilemez. Oyuncular daha uzun süre gözlemlenmelidir. Çünkü ilk oynandığında kişiyi akışta tutan oyun sonrasında sıkıcı olmaya başlayabilir. Yalnız oynayan oyuncular sessizce kendi kendine mırıldanarak oynarken çok oyunculu oyunlar sırasında akış halinde olan oyuncular oyuna odaklanarak birbirleriyle coşkuyla iletişim kurarlar. Oyuncuların oyun esnasında akışa girdiği fark edildiğinde yakından izlenmelidir ancak oyuncular akışta sonsuza kadar kalamazlar²⁹⁵.

Organizasyonlar bir oyunun oynanması ile eş anlamlı bir görevi tamamladıklarında, çalışanların zorlu bir oyun oynarken olduğu gibi, işlerinde sürekli çaba harcayacağı bir mücadeleden dolayı motive olabileceği oyunlaştırma stratejilerinin özünü oluşturur. Ancak, işyerinde oyunlaştırma konusundaki tartışmalar, çoğu zaman insanların onları hayal kırıklığına uğratan veya sıkıcı bir oyunu kenara atmaktan çekinmeyeceklerini göz ardı etmiştir. Bir oyun bir kişinin fizyolojik uyarılma seviyesiyle yanlış hizalanmışsa (yani oyunda çok fazla uyarıcı varsa veya sıkıcıysa) kısa vadede hayal kırıklığı ve can sıkıntısı olabilir ve eğer bir oyun anlamlı olarak algılanmazsa uzun vadede devam etmez ve ihtiyaç karşılamaz²⁹⁶. Oyunlar akış, basitlik, seçim hakkı, bağlılık ve eğlence nedeniyle etkili oluyorsa eğitim tasarımcıları basitliği nasıl ortadan kaldıracaklarını, aktiviteyi neyin çekici hale getireceğini, akışı ve eğlenceyi teşvik etmeyi sağlamak için zaman harcamalıdır²⁹⁷.

Akış Teorisi, mutluluk ve içsel motivasyon çalışmalarına özgün bir yaklaşımı temsil eder. İçsel motivasyon, insanlar açık hedefler, anında geri bildirim, algılanan beceri ve meydan okuma koşulları altında yeteneğe dayalı faaliyetlere girdiklerinde ortaya çıkan deneyimsel durumdur. Son derece gelişmiş yeteneklere sahip oyuncular için, daha yüksek bir zorluk seviyesi daha fazla akış deneyimiyle sonuçlanırken, daha düşük bir zorluk seviyesi daha az akış deneyimiyle sonuçlanır. Böylece doğrusal bir kalıp önerir. Buna karşılık, orta

²⁹⁵ Jesse Schell, s.147-149.

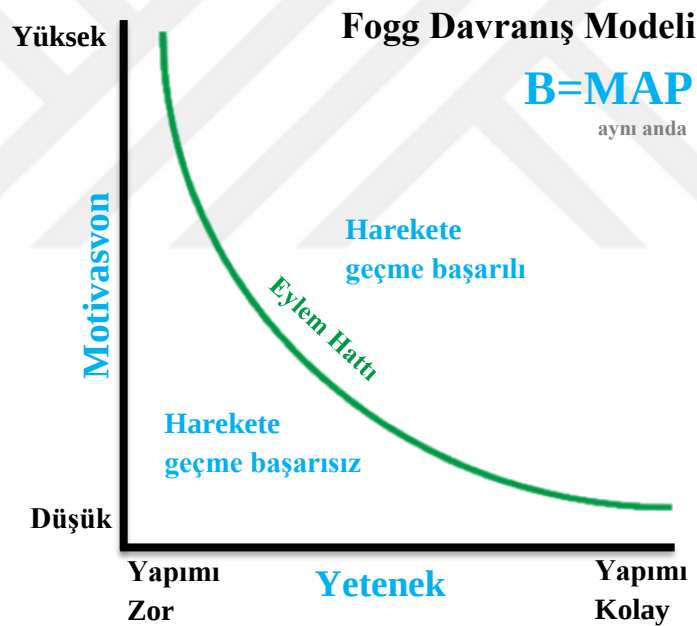
²⁹⁶ Chris Perryer ve Diğerleri, "Enhancing Workplace Motivation Through Gamification: Transferrable Lessons From Pedagogy", **The International Journal of Management Education**, Vol.14, No.3, 2016, s.333.

²⁹⁷ Curtiss Murphy, Why Games Work and the Science of Learning, **Selected Papers Presented at MODSIM World 2011 Conference and Expo**, Hampton: National Aeronautics and Space Administration, Langley Research Center 1 Mart 2012, s.392.

düzeyde bir beceriye sahip oyuncular için, orta düzeyde bir meydan okuma daha fazla akış deneyimine neden olurken, çok yüksek veya çok düşük meydan okuma seviyeleri daha az akış deneyimiyle sonuçlanır ve böylece eğimli bir kalıp önerir. Beceri ve meydan okuma arasındaki dengenin rolüne ilişkin zengin kanıtlar, akış teorisinde, kullanıcıların beceri meydan okuma uyumluluğu deneyiminin, içsel motivasyon ve akışın önemli bir başlatıcısı olduğu görüşünü desteklemektedir²⁹⁸.

IV. FOGG DAVRANIŞ MODELİ

Fogg Davranış Modeli, bir davranışın gerçekleşmesi için aynı anda üç ögenin birleşmesi gerektiğinin gösterimidir: Motivasyon, Yetenek ve Harekete Geçirme. Bir davranış oluşmadığında, bu üç öğeden en az biri eksik olduğu ifade edilmiştir²⁹⁹.



Şekil 16: Fogg Davranış Modeli

Kaynak: <https://www.behaviormodel.org/>

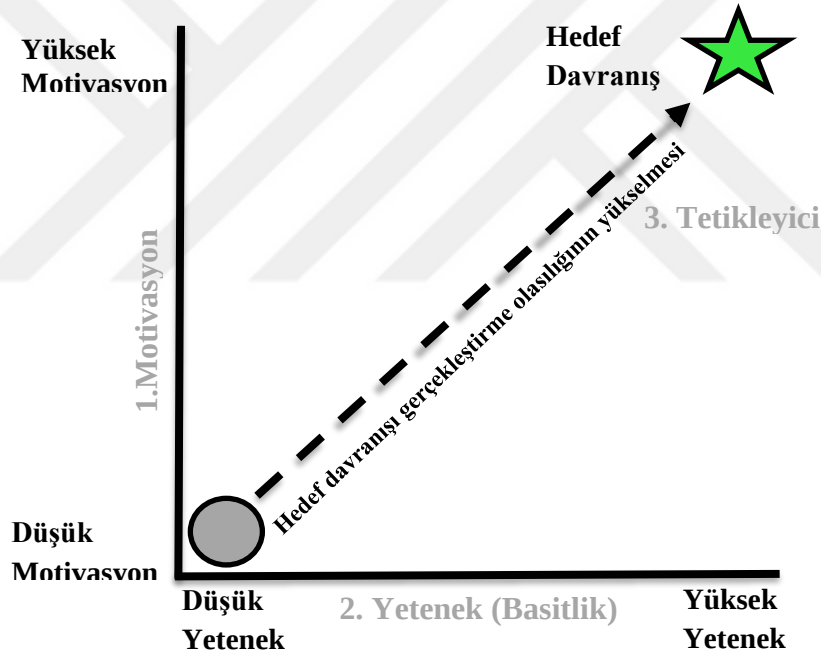
Beceri ve motivasyon her ikisi de sürekli değişmektedirler, tetikleme ise iki şekilde gerçekleşmektedir ve insanlar tarafından ya fark edilir ya da fark edilmez. Ancak, tetikleme en uygun zamanda, fark edilir şekilde ve etkili olacak biçimde tasarlanabilmektedir. Fogg

²⁹⁸ Seung-A Annie Jin, ““Toward Integrative Models of Flow”: Effects of Performance, Skill, Challenge, Playfulness, and Presence on Flow in Video Games”, *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Vol.56, No.2 (2012), s.182.

²⁹⁹ <https://www.behaviormodel.org/>

Davranış Modeli, zaman içindeki bir anlık görüntü için geçerlidir³⁰⁰. Örneğin araç kullanan birisi aracın benzinini bittiğinde benzin alabilecek yeteneğe sahip olduğu gibi benzin almak için motive de olur ancak bu işi gerçekleştirmesi için yani hareketin devreye girmesi için benzin deposunun göstergesi gibi bir tetikleyiciye ihtiyaç vardır. Tetikletici, yetenek ve motivasyon eş zamanlı gerçekleştiğinde davranış da gerçekleşmiş olur. Eğer bir davranış sonlandırılmak isteniyorsa bu üç unsurdan birisini sistemden çıkarmak yeterli olacaktır³⁰¹.

Fogg Davranış Modeli, sağlık, eğitim ve satış gibi birçok alanda davranış değişikliği yaratmak isteyen uzmanlara bilgi verir niteliktedir. Çünkü ikna edici teknolojilerin asıl amacı davranış değişikliğini kendiliğinden gerçekleşmesini öğrenmekle alakalıdır ve özellikle insan davranışını yönlendiren faktörlere ilişkin bir anlayış gerekmektedir.



Şekil 17: Fogg Davranış Modeli'ne Göre Hedef Davranışın Gerçekleşmesi
Kaynak: <https://www.behaviormodel.org/>

³⁰⁰Jim Euchner, “Designing for Behavior Change—New Models and Moral Issues: An Interview with B.J. Fogg”, **Research-Technology Management**, Vol.62, No.5, 2019, s.15,16.

³⁰¹ Murat Şahin ve Yavuz Samur, “Dijital Çağda Bir Öğretim Yöntemi: Oyunlaştırma”, **Ege Eğitim Teknolojileri Dergisi**, Vol. 1, No.1, 2017, s.5.

Fogg Davranış Modeli'nin, tasarımcılara ve araştırmacılara davranış değişikliğinin altında yatan faktörleri düşünmek için sistematik bir yol sunduğu ifade edilmiştir³⁰².

Eksende yıldızın yerleşimi semboliktir, bir hedef davranışın gerçekleşmesi için genellikle yüksek motivasyon ve yüksek yeteneğin gerekli olduğunu düşündürmektedir. Bir kişinin motivasyonunu ve kabiliyetini arttırdıkça, hedef davranışı gerçekleştirme olasılığının daha yüksek olduğunu hedef davranış oku ile gösterilmiştir. Ayrıca “tetikleyiciler” olarak adlandırılan bir faktör mevcuttur. Eksenler sabitken, hedef davranışı ve ilgili tetikleyiciyi temsil eden yıldızın, eksenler tarafından tanımlanan düzlemin herhangi bir yerine yerleştirilebileceği düşünülebilir. Bir web sitesi kurucusunun, site ziyaretçilerini e-posta adreslerini girerek bültene kaydolmaya ikna etmek istediğini varsayılırsa bu davranış hedef davranıştır. Fogg Davranış Modeli'nde bu hedef davranış bir yıldızla temsil edilir. Hedef davranış çoğu insan için basittir. Dolayısıyla, bu görevdeki kullanıcılar hakkında genelleme yapıldığında, yıldız şeklin sağ tarafına doğru yerleştirilebilir. Bir e-posta adresi yazmak kolay olduğundan, kullanıcıların davranışı yapma yeteneği yüksektir. Ancak motivasyon söz konusu olduğunda birçok kullanıcının e-posta adreslerini yazmak için hiçbir motivasyonu olmayacaktır. Bu kullanıcılar için yıldız, şeklin sağ alt kısmında bulunur. Bu konumlandırma, yeteneğin yüksek ve motivasyonun düşük olduğu anlamına gelir. Bununla birlikte, diğer kullanıcılar gerçekten web sitesinden ücretsiz bülten isteyebilir, bu nedenle motivasyon seviyeleri yüksek olacaktır. Bu durumda yıldız şeklin sağ üst köşesine yerleştirir. Sağ üst köşedeki kullanıcılar yani hem motivasyonu hem de yeteneği yüksek olanlar, adreslerini yazmak için çok daha iyi adaylardır. Fogg motivasyon unsurlarını; keyif veya sıkıntı, umut veya korku, sosyal kabul veya reddedilme, yetenek unsurlarını; zaman, para, fiziksel çaba, bir davranışı sergilerken çok düşünmek, sosyal sapma, rutin olmama, tetikleme unsurlarını ise; motivasyonla birlikte tasarlanan tetikleyici, kolaylaştırıcı ve sinyal olarak belirlenmiştir.

Michael Wu, oyunlaştırmanın eylemleri neden ve nasıl sağlayabildiğini analiz etmek için Fogg Davranış Modeli'ni kullanmaktadır. Wu, oyunlaştırmanın yinelemeli bir süreç olduğunu ve motivasyon, yetenek ve tetikleyici birleştiğinde en iyi şekilde çalıştığını öne sürer. Bir başka Stanford Araştırmacısı Kaptein, psikolojik tetikleyicilerin belirli bir kişi için

³⁰² Brian Jeffrey Fogg, “A Behavior Model for Persuasive Design”, **Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology**, Claremont: ACM, 26-29 Nisan 2009, s.1,2.

en iyi çalıştığı profili oluşturmak için "İkna Profillemesi" adlı bir teknik geliştirmiştir ve bu tetikleyicileri yeni davranışlar oluşturmak için kullanmaktadır³⁰³.

Kendi Kaderini Tayin Teorisi, içsel ve dışsal motivasyonların etkileşimini açıklarken, Fogg Davranış Modeli öğrencilerin zor ve basit gereksinimlerle ilgili faaliyetleri motive etmek için sıkıcı olduğuna inandıkları şeyleri nasıl dengeleyeceklerini anlamaya çalışır. Fogg Davranış Modeli çok faktörlü bir modeldir ve oyun dinamiklerinin analizini ve yapımını kolaylaştırır. Herhangi bir insan davranışının altında yatan üç gerekli faktör olduğunu iddia eder: Motivasyon, Yetenek ve Tetikleyici. Fogg Davranış Modeli'ne dayanarak, öğrencilerin ideal ve hedef davranışa ulaşmak için minimum bir aktivasyon eşliğine, minimum beceri ve motivasyon seviyesine ulaşmaları gerekmektedir. Motivasyon ve tetikleme noktasına (eylem hattı) ulaşma yeteneği nasıl dengeleneceği oyunlaştırma tasarımında kritik öneme sahiptir³⁰⁴.

V. SAPS ÖDÜLENDİRME TEORİSİ

Oyunlaştırmada kullanıcıların farklı ortamlarda belirli eylemleri gerçekleştirmesini sağlamak için kullanıcıyı küçük dozlarda zorluklarla ve ödüllerle kazanmaya çalışır³⁰⁵. Oyunlaştırılmış bir sistemin en önemli ve en çok dikkat çeken unsurlarından biri olan ödüller genel olarak içsel olandan dışsal olana doğru kategorilere ayrılabilir. İyi bir oyunlaştırılmış sistemin amacı, kullanıcıların öz arzularını harekete geçirirken bir yandan da harici teşvikler ve gerektiğinde baskıdan yararlanarak bir dizi ödül sunmaktır. Oyunlaştırmada bu yaklaşıma sahip olmanın avantajlarından biri, teşvik programlarından kaynaklanan maliyetlerde önemli bir azalmadır. Oyunlaştırılmış sistemler anlamlı davranışlar için psikolojik ve sanal ödüllere dayanırken, standart teşvik sistemleri nakit para ve ödüller sunmaktadırlar³⁰⁶.

³⁰³ Yongwen Xu, "Literature Review on Web Application Gamification and Analytics", **CSDL Technical Report**, (Nisan 2012), s.11.

³⁰⁴Chih-Hsiung Tu, Laura E. Sujo-Montes ve Cherng-Jyh Yen, Gamification for Learning, Rosemary Papa (Ed.), **Media Rich Instruction Connecting Curriculum To All Learners** içinde (203-217), Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer, 2014, s.208

³⁰⁵Carina González ve Manuel Area, "Breaking the Rules: Gamification of Learning and Educational Materials", **In Proceedings of the 2nd International Workshop on Interaction Design in Educational Environments**, Angers, France: Scitepress Digital Library, 5 Temmuz 2013, s.50.

³⁰⁶Gabe Zichermann ve Joselin Linder, **The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition**, 1. Basım, McGraw-Hill (O'Reilly Safari Learning Platform: Academic edition), 2013, s.3-24. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-gamification-revolution/9780071808316/ch01.html> (9 Mayıs 2020)

Bir ödüllendirme sistemi olan SAPS, statü (status), erişim (access), güç (power) ve eşya (stuff) kelimelerinin baş harflerinin kısaltmasıdır. **Statü**, oyuncunun oyun topluluğu içerisindeki konumunu ifade etmektedir. Statü sayesinde oyuncular diğer oyuncuların saygısını kazanmakta ve oyunda ilerleme olanağı bulmaktadır. Oyuncunun bulunduğu konum, gerçek dünyadaki konumu ile bağdaşması gerekmemektedir, önemli olan oyun içerisinde kabul görmesidir. Statü öğelerine örnek olarak rozetler ve skor tabloları verilebilir. **Erişim**, CEO ile öğle yemeği, öncelik tanıma veya VIP oturum veya mümkün olan en erken randevu saatinin verilmesi gibi durumlar sayılabilir. **Güç**, oyuncunun diğer oyuncular üzerinde bir miktar kontrolü olmasını sağlamaktadır. En iyi oyuncuya oyunu yönetme hakkının verilmesi o oyuncunun diğer oyuncular üzerinde sahip olduğu güç ile bağlantılıdır. Oyuncular bu şekilde gönüllü olarak çalışacaktır. **Eşya** ise oyuncuların teşvik edilmesi amacıyla maddi ya da maddi olmayan hediyelerin verilmesidir. Eşya oyuncuyu en az motive eden ödül olarak ele alınmaktadır. Bir kere verilen eşya ödülü için oyuncunun motivasyonunun kısa süreceği ifade edilmiştir ve ödülün parasal değeri değil anlam derinliği her zaman daha önemli olmaktadır³⁰⁷.

İnsanlar iyi çalıştıkları için ödüllendirildiklerinde, daha sıkı ve etkin bir şekilde çalışırlar³⁰⁸. Somut ödüller içsel motivasyonu önemli ölçüde azaltmaktadır³⁰⁹. Bir ödül elde etme amacıyla bir faaliyetin yapılması faaliyete olan ilgiyi azaltırken aksine bir faaliyeti gerçekleştirdikten sonra beklenmeyen bir ödüle sahip olunması faaliyete olan ilgiyi nispeten daha az olumsuz etkileyecektir³¹⁰. Oyun unsurları ve ödüller, oyunlaştırma etkinliğini anlamak için bir başlangıç noktası görevi görür. Oyuncu motivasyonu, oyuncuların birbirinden farklılıklarını, ödül kalıplarını ve oyun içi davranışlarla nasıl ilişkili olduğunu anlamak ve düşünmek için temel sağlamaktadır. Böylece oyunlaştırma ve diğer yerleşik disiplinler arasındaki bağlantıyı güçlendirmektedir³¹¹.

³⁰⁷ Gabe Zichermann ve Christopher Cunningham, **Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps**, 1. Basım, Sebastopol: O'Reilly Media, Inc, 2011 s.10-11.

³⁰⁸ Kurt Hanks, s.170.

³⁰⁹ Edward L. Deci, Richard M. Ryan ve Richard Koestner, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", **Psychological Bulletin**, Vol. 125, No.6, 1999, s.639.

³¹⁰ Mark R. Lepper ve David Greene, **Overjustification Research and Beyond: Toward a Means- Ends Analysis of Intrinsic and Extrinsic Motivation, The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1978, s.111-112.

³¹¹ Ganit Richter, Daphne R. Raban ve Sheizaf Rafaeli, s.37.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEKNİK KAPSAMINDA OYUNLAŞTIRMA KULLANIMI

Son yıllarda çalışanların bağlılığı kurumsal dünyada önemli bir sorun haline gelmiştir. Yalnızca ürünler ve süreçler kuruluşların pazarda hayatta kalmasına yardımcı olmamakta, firmalar görevleri ve organizasyonel hedefleri konusunda tutkulu olan yüksek motivasyona sahip, ilgili çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak, çalışanların elde tutulması insan kaynakları yöneticileri için çok fazla çaba ve beceri gerektirmektedir. Çalışan bağlılığının sadece verimliliği arttırmakla kalmayıp, her iki taraf için de kazan-kazan durumu yaratan iki yönlü bir süreç olduğunu belirtmek önemlidir. Böylece işyerinde arzu edilen keyifli ve mutlu bir ortam yaratılabilir³¹².

“Dijitalleştirilmiş” işgücü, şirketlerde insan kaynakları uygulamalarına ilişkin değişen gereksinimlerle karşı karşıya kaldığından, insan kaynaklarında dijital yaklaşımlar gerektirmektedir. En önemli konu, şirketlerin çalışanları çekmesi, motive etmesi ve elde tutmasını sağlayacak güçlü işveren markaları oluşturmalarıdır. Dijital çağda şirketlerin işveren markalaşma faaliyetlerini ciddi oyunlar aracılığıyla oyunlaştırması işveren markalaşması için umut vaad ettiği belirtilmiştir³¹³. Basitçe söylemek gerekirse, teknolojinin ilerlemesi oyunlaştırma stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmıştır³¹⁴.

Oyun oynamanın işe yaradığı bir alan olan insan kaynakları yönetiminde oyun oynanması yeni bir faaliyet değildir³¹⁵ ancak oyunlaştırma çağdaş insan kaynakları yönetiminde yenilikçi bir yaklaşımdır³¹⁶. Kavram olarak oyunlaştırma, şirketler tarafından çalışanların bağlılığını arttırmak ve iş sorumluluklarını daha büyük bir coşkuyla yerine getirmeleri için çalışanları motive etmek amacıyla uygulanmaktadır. Oyunlaştırma tekniği, rekabet, başarı, statü, kendini ifade etme ve yardımseverlik gibi doğal insan isteklerini

³¹² Yuvika Singh, “Employee Engagement as a Contemporary Issue in HRM”, Naman Sharma, Narendra Chaudhary ve Vinod Kumar Singh (Ed.), **Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations** içinde (20-45), Hershey PA: IGI Global, 2019, s.20.

³¹³ Denise Marie Küpper, Kristina Klein ve Franziska Völckner, s.1.

³¹⁴ Kenneth R. Pierce, s.541.

³¹⁵ John Soat, “Games HR Plays”, **Employee Benefit Adviser**, 2018, s.32.

³¹⁶ Daiga Ērgle ve Iveta Ludviga, s.409.

kullanmaktadır³¹⁷. Firmalar çalışanların bağlılık seviyelerini artırmak için oyunlaştırma uygulamaktadır. İnsan kaynakları oyunlaştırmayı işe uygulamak için uygun bir alandır. İnsan kaynakları ekipleri işe alım, onboarding, kariyer gelişimi, performans ölçümü ve eğitim alanlarında tüm iş yaşamı döngüsü boyunca çalışanları ve yöneticileri motive etmeye yardımcı olur ve böylece onların mutlu olmalarını sağlar. Mutlu çalışanlar iki kat daha üretken olur, işlerinde beş kat daha uzun süre kalırlar, diğer çalışanlara göre altı kat daha fazla enerjileri olur ve on kat daha az hastalık izni alırlar. Aynı zamanda diğer çalışanlara göre daha mutlu olan çalışanlar % 33 birbirlerine daha fazla yardımcı olurlar, % 46 performanslarını etkileyen konuları daha fazla gündeme getirirler, % 31 hedeflerine daha hızlı ulaşırlar ve % 36 daha fazla motive olurlar³¹⁸.

Oyunlaştırılmış işyeri, çalışanların video oyunları oynadığı işyeri değildir, seçilen oyun tasarımı ve oyun etkileşimi prensiplerini uygulayarak iş süreçlerinin bazılarını çalışanlar için oyun benzeri bir deneyime dönüştürmek için oyunlaştırmayı kullanan işyeridir. Oyunlaştırılmış bir işyerinin uzun vadeli hedefi, kurumsal düzeyde üretkenliği ve kişisel düzeyde iş tatminini arttırmaktır³¹⁹. Dahası, oyunlaştırmının işgücünün istenen davranışları gerçekleştirmesi için motive etme, bağlılığı artırma ve davranış değiştirme yeteneği bulunmaktadır³²⁰. İnsan kaynakları yönetimi ve çalışanlara sağlanan faydalar dünyasında, oyunlaştırma, çalışanların işe alınması ve elde tutulması, eğitim, beceri geliştirme ve zorlukların üstesinden gelmek için giderek daha fazla kullanılmaktadır. İşverenler aynı zamanda liderliği ve satış becerilerini geliştirmek, kriz yönetimi ve diğer birçok alanda çalışanları eğitmek için oyunlaştırmayı kullanmaktadır³²¹. Oyunlaştırmının çalışanlara evrensel psikolojik ihtiyaçları karşılayan deneyimler sunarak motivasyonu artırma potansiyeline sahip olduğuna dair kanıtlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bununla birlikte, oyunların işyerine tanıtılması, uygulanması ve çalışanlar tarafından kabul edilmesi oyunlaştırmının başarılı olması için kritik öneme sahiptir. Bilgisayar oyunları, işyerinde

³¹⁷Anchal Gupta ve Gomathi S, "A Review on Gamification and its Potential to Motivate and Engage Employees and Customers: Employee Engagement through Gamification", **International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development**, Vol.9, No.1, 2017, s.42-43.

³¹⁸ Mario Herger, "“In Every Job That Must Be Done, There is An Element of Fun!” – Mary Poppins”, **Zarządzanie Zasobami Ludzkimi**, No.2., 2015, s.118.

³¹⁹ Florin Oprea, Christian Jones ve Mary Katsikitis, "I PLAY AT WORK—Ten Principles For Transforming Work Processes Through Gamification", **Frontiers in Psychology**, Vol.5, No.14, 2014, s.1

³²⁰ Ahmed Deif, "Impact of Gamification on Learning and Motivation of Workforce", Vanessa Hammler Kenon ve Sunay Vasant Palsole (Ed.), *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning* içinde (577- 590), John Wiley & Sons, Inc, 2019, s.580.

³²¹ John Soat, "Gamification Scores HR Win", **Employee Benefit News**, (Mayıs 2018), s.9.

şeffaflığa ve adalete önemli düzeyde katkıda bulunabileceği gibi problem çözmede daha fazla yenilik sağlayabilir, ustalığı geliştirir ve bilgileri hatırlamayı kolaylaştırır³²². İnsanlar genellikle, işin tamamen bir zahmet olması yerine, işte en azından biraz da olsa eğlendiklerinde çok daha fazla iş yapmaktadırlar ve iş bir eğlence haline getirildiğinde çalışanlar motive edilmiş olmaktadır³²³.

Oyunlaştırma, işe alım, eğitim ve geliştirme³²⁴, performans yönetimi alanlarında sıklıkla kullanılmaktadır^{325,326,327}. Anchal Gupta ve Gomathi S. bu alanlara ek olarak çalışanların tanınmasını da eklemiştir³²⁸. Gartner raporuna göre, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme ve yenilik yönetimi alanlarında oyunlaştırma yaygın olarak kullanılmaktadır³²⁹. Sarangi ve Shah ise bu alanların yanında yetenek edinimi ve yetenek yönetimi alanları da dâhil olmak üzere insan kaynaklarının neredeyse tüm fonksiyonel alanlarında kapsamlı oyunlaştırma uygulamaları bulunabileceğini ifade etmişlerdir³³⁰.

Oyunlaştırma, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından uygulanan bir dizi oyun tasarım unsurunu eğitimde, işyerinde ve ilgili paydaşların daha fazla bağlılığının gerekli olduğu diğer senaryolarda önerilmiştir ve uygulanmıştır³³¹. Bu tür uygulamalardan biri, çalışanların duygusal deneyimlerini geliştirmek amacıyla oyun ortamındaki unsurları çalışma ortamına ekleyen oyunlaştırmadır. Oyunlaştırmının amacı çalışanların işlerine ilişkin duygusal deneyimlerini geliştirmektir³³². Çalışanların üretkenliği veya kuruluşlarda personel devir oranı ve işe gelmeme göstergelerinin yanı sıra çalışan bağlılığı, insan kaynakları yönetimi verimliliği için en önemli ölçümlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Dünya çapında pek çok kuruluş, iş gücü uyumu ve çalışan becerilerini geliştirmek, karmaşık sorunları çözmek ve yeni yetenek havuzlarından yararlanmak için oyunlaştırma uygulamaları kullanmaktadır. Oyunlaştırma insanların sahip olduğu rekabet etme isteğini kullanır, böylece

³²² Chris Perryer ve Diğerleri, 2016, s.333.

³²³ Kurt Hanks, s.40.

³²⁴ Bill Roberts, s.31.

³²⁵ Ponnammam, K.N. ve Bmenon, R., s. 12878.

³²⁶ Michael B. Armstrong, Richard N. Landers ve Andrew B. Collmus, s.140-142.

³²⁷ Ethan Mollick ve Nancy Rothbard, s.2-5.

³²⁸ Anchal Gupta ve Gomathi S, "A Review on Gamification and its Potential to Motivate and Engage Employees and Customers: Employee Engagement through Gamification", **International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development**, Vol.9, No.1, 2017, s.42-43.

³²⁹ Brian Burke, 2012, s.2.

³³⁰ Swatee Sarangi ve Shreya Shah, 2015, s.25.

³³¹ Atif Ishaq, Muhammad Asghar Khan ve Syed Mubashir Ali, "Application of Gamification in Human Resource Management—an Empirical Research to Increase Employees' Motivation and Productivity", **International Journal of Computer Applications**, Vol.177, No.28, 2019, s.11.

³³² Ethan Mollick ve Nancy Rothbard, s.2-3.

çalışanlar daha fazla oyunun içine girerler, oyuna bağlanırlar ve başarı hissi duyarlar. Oyunlaştırma sadece oyunlaştırılan eylemin özünde motive edici özelliklere sahip olması durumunda caziptir. Maddi teşvikler geçici olarak çalışmakta, ancak uzun vadede olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır³³³.

I. PERSONEL BULMA SEÇME ve İŞE YERLEŞTİRME SÜREÇLERİNDE OYUNLAŞTIRMA

İşe alma; adayların bulunması, bulunan adayların arasından işe en uygun olanının seçilmesi ve yeni işe uyumlaştırılması birleşiminden oluşmaktadır³³⁴. İnsan Kaynakları teorilerinin çoğu, geleneksel işe alım tekniklerini içermektedir. Son zamanlarda şirketler, çevik, dijital platformlarda aktif ve çoğunlukla genç olan Z Kuşağı çalışanlarını işe almak için oyunlaştırma sistemini kullanmaktadır. Teknoloji gelişimi, modern çağda işe alım ve seçim sürecini daha verimli hale getirmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir eğilim olan “Oyunlaştırılmış işe alım” bu sürece yenilikçi bir yaklaşımdır. Böylece oyunlaştırma, bir başvuru sahibinin bilişsel potansiyelini değerlendirmek için oyun öğelerini kullanmaktadır. Bir organizasyonda işe alım ve yetenek yönetiminden çalışanların elde tutulmasına kadar tüm süreçler insan kaynaklarının sorumluluğundadır³³⁵. Kuruluşlar için önemli olan şey, e-işe alım süreçlerinde pazarlama ve oyunlaştırma kullanıyorlarsa yenilikçi, teknolojik olarak gelişmiş ve modaya uygun görülebilmeleridir³³⁶.

Oyunlaştırılmış işe alımı ifade etmek için “Recrutainment” kelimesi kullanılmıştır. “Recrutainment”, işe alım ve eğlenceyi birleştiren karma bir kelimedir. “Recrutainment” bilişsel değerlendirme, yetenek değerlendirmesi ve oyunlaştırma unsurlarını bir araya getirerek bir şirketin işe alım sürecine yerleştirilmektedir. Burada amaç genç adayları firmaya çekmek ve daha doğru değerlendirme sonuçları elde etmektir³³⁷.

³³³ Daiga Ergle, “Fostering Employee Engagement Through Gamification: AirBaltic Forecaster Tool”, **Management**, Vol.10, No.3 (2015), s.219-223.

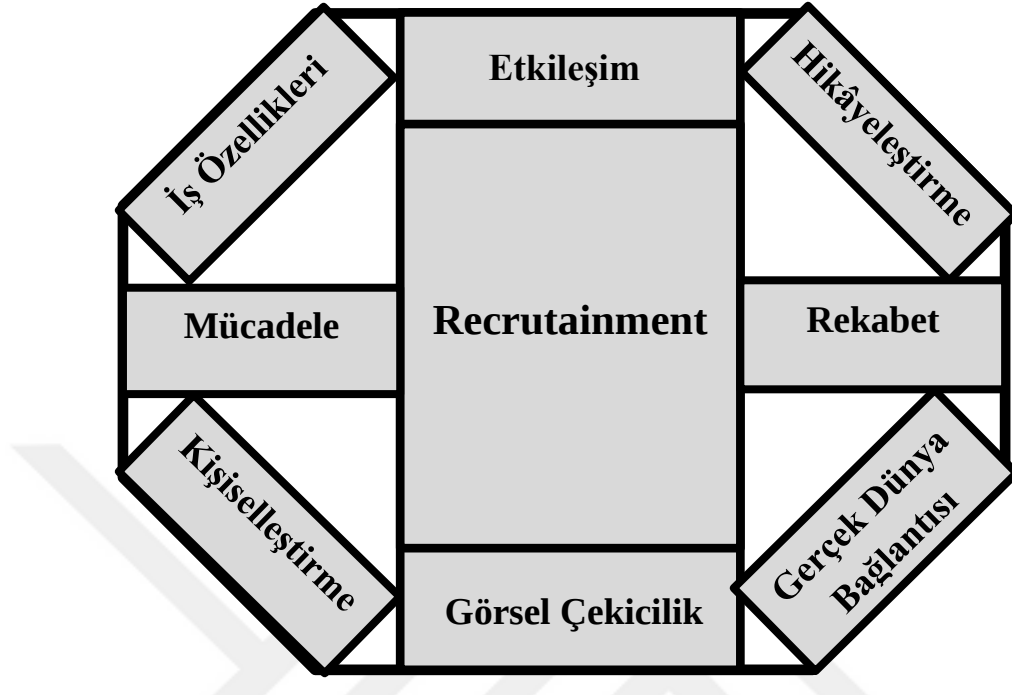
³³⁴ H. Zümrüt Tonus, **Yetkinlikler ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma**, Bursa: Ekin Yayınevi, 2014, s.61

³³⁵ Mahrukh Khan ve Diğerleri, “Willingness of Gamified Recruitment and Selection among Job Seekers of Sindh, Pakistan”, **Journal of Management Info** , Vol.6, No.4, 2019, s.15-17.

³³⁶ Patrick van Esch ve Margaret Mente, “Marketing Video-Enabled Social Media As Part Ofyour E-Recruitment Strategy: Stop Trying To Be Trendy”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol.44 (2018), s. 269.

³³⁷ Oliver Korn v.d. “Defining Recrutainment: A Model and a Survey on the Gamification of Recruiting and Human Resources”, **Louis E. Freund ve Wojciech Cellary** (Ed.), **Advances in The Human Side of Service Engineering** içinde (37-49), Springer International Publishing, 2018, s.40.

“Recrutainment” Modeli’nde sekiz ölçüt vardır:



Şekil 21: “Recrutainment” Modeli

Kaynak: Oliver Korn v.d. “Defining Recrutainment: A Model and a Survey on the Gamification of Recruiting and Human Resources”, Louis E. Freund ve Wojciech Cellary (Ed.), **Advances in The Human Side of Service Engineering** içinde (37-49), Springer International Publishing, 2018,

1. Etkileşim, puan ve tıklama gibi basit etkileşimlerden simülasyon gibi karmaşık etkileşimlere kadar uzanmaktadır. Karmaşık etkileşim biçimleriyle daha geniş bir çözüm alanı, özgürlük hissi yaratmakta ve iyi bir şey elde etme potansiyeli olduğunu göstermektedir.

2. Anlatım, bir uygulamadaki hikâye anlatma seviyesini değerlendirmektedir. Rol oynamayı ve farklı karakterlerin görünümünü içeren basit bir hikâyeden karmaşık hikâyelere doğru değişmektedir. Gelecekteki potansiyel iş görevlerini canlandıran işle ilgili bir hikâye, kişi-iş, kişi-organizasyon ve kişi meslek uyumlarının değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır.

3. Rekabet, kullanıcılar arasında rekabetin olmadığı durumdan gerçek zamanlı zorluklara kadar rekabet seviyesini değerlendirir. Önceden oluşturulmuş lider sıralamaları soyut olabilir veya kullanıcılar birbirleriyle yarışıyorsa doğrudan rekabet gerçekleşebilir. Recrutainment ile değerlendirme sonuçlarının kalitesini arttıracaktır, çünkü adayın işe

uygunluğunun incelenmesi için bir adayın diğerlerine kıyasla nasıl bir performans sergilediğine ilişkin veriler içermektedir.

4. Gerçek Dünya Bağlantısı, adayın işe ilişkin olarak faydalı bir geri bildirim alıp almadığını bilmesidir. En düşük puan geri bildirim olmadığını göstermektedir. Bu nedenle kullanıcı ne beceri değerlendirmesi ne de başvuru sürecinde bir avantaj elde etmemektedir. En yüksek puan, işe alım başvurusunda görevlerin başarıyla tamamlanması, bir iş görüşmesine hemen davet edilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda geri bildirim ile öz değerlendirme yapılmaktadır. Geri bildirim olmadan, bir işe alım uygulamasında oynamak anlamsızdır.

5. Görsel Çekicilik, uygulamanın kullanıcı arayüzünün görsel kalitesini değerlendirmektedir. Bir işe alım uygulaması çok gösterişsiz ve sade olduğu halde şirketin imajını veya hedef grubun tercihlerini yansıttığı için görsel olarak çekici olabilir.

6. Zorluk, uygulamanın hedef grubun yetenek ve beklentilerini ne kadar iyi ele aldığını değerlendirmektedir. Zorluk ve bağlılık el ele gider, çünkü sadece yeterli bir zorluğun ustalığı bir başarı hissi yaratır. Bu çalışan işe alım için de önemlidir, çünkü zorluk kullanıcıların becerilerini haritalamalıdır. Başvuru sürecinin ileri aşamasındaki bir değerlendirme, ilk değerlendirmeye göre daha zor olmalıdır.

7. Kişiselleştirme, bir kullanıcının uygulama içindeki karakterini kişiselleştirme derecesini değerlendirmektedir. Kişiselleştirilmiş bir deneyim, içsel motivasyonu ve bağlılığını artıracaktır. Gelecekteki potansiyel görevlere karışmak, her iki yöndeki kişi-çevre uyumunu yoğunlaştıracak, adayların böylelikle kuruluşun, işin veya mesleğin kendilerine uyup uymadığına daha iyi karar vermelerini sağlayacaktır.

8. İşle ilgili olma, uygulamanın belirli bir iş veya etki alanına ne kadar iyi bağlandığını değerlendirmektedir. Bu ölçüt kişi-çevre uyumu için çok önemlidir ve kişi-meslek, kişi-iş ve kişi-organizasyon uyumunu değerlendirme yeteneğine katkıda bulunmaktadır. İş özellikleri kişiselleştirmeyi yansıtmakta: eğer her iki aday da yetenekliyse

oyunun sürükleyici yönüne kapılacak ve doğal davranacaklar, böylece güvenilir değerlendirme sonuçları oluşacaktır³³⁸.

Teknolojideki ilerlemeler ve değişen demografik verilerle oyunlaştırma, daha etkileşimli olma açısından yeni işe alım olanakları sunmuştur. Oyunlaştırma gibi yenilikçi araçlar kullanmak, rakiplerin geleneksel işe alım biçimlerinin yanı sıra adayları firmaya çekmek için yardımcı olabilmektedir³³⁹.

Tablo 8
42 “Recrutainment” Uygulaması

Firma	URL	Firma	URL
Aldi	http://www.aldicareers.com.au/The-ALDI-in-You	Lidl	http://lidl.cyquest.net/interessentest/
Allianz	https://karriere.allianz.de/oneweb/ajax/aspro-stateful/rp0/staticresources/JobMatcher/auswahl_schulabschluss.html	Lidl	http://jobs.lidl.de/cps/rde/career_lidl_de/hs.xsl/ausbildung-beilidl-3152.htm
Allianz	https://www.allianz.com/de/karriere/ihr-einstieg/studenten/jobmatcher.html/	Lidl	http://lidl.cyquest.net/berufs-check/duales-studiumwirtschaftsinformatik/
Ausbildung.de	http://www.ausbildung.de/	Lufthansa	https://www.be-lufthansa.com/jobs-und-ausbildung/ausbildung/spiel-zur-berufsorientierung/
BNP	http://acemanager.bnpparibas.com/	OMV	https://technikqueen.at/
BP	http://www.bp-dateiserver.de/videoquiz/	OTIB	http://www.professionals-thegame.nl/
GCHQ	http://www.canyoucrackit.co.uk/	OTIB	http://www.arbomasters.nl/
Commerzbank	http://www.probiere-dich-aus.de/	Personalamt Hamburg	http://cyo-startlearning.hamburg.de/zaf/index.php
Covestro	https://karriere.covestro.de/de/schueler/bewerbungsverfahren/	Playgen	http://playgen.com/play/nanomission/
Deloitte	http://yourfuture.deloitte.de/online-praktika/	PWC	http://www.multipoly.hu/en/how-to-play/how-to-play.html
ELVi	http://m.elementare-vielfalt.de/ausbildungsfinder	Revelian	http://www.revelian.com/theme-park-hero/
EY	http://www.young-targets.com/2016/10/17/ey-escape-game/	Revelian	http://www.revelian.com/cognify/
Formaposte	http://formaposte-iledefrance.fr/jeu-facteur-academy	RWE	http://www.rwe.com/web/cms/de/1062676/rwe/karriere/einstiegsebene/schueler/
Fresenius	https://karriere.fresenius.de/de/services/fresenius-navigator	Shell	http://explorergame.shell.com/index-game.html
Gruner+Jahr	http://recruitingportal.guj.de/selfAC/preloader.html	SNCF	https://defi-ingenieurs.sncf.com/end/end.html
Haniel	https://www.haniel.de/fileadmin/content/01_unternehmen/03_werte/Werte-Kompass/_de/index.html	Telekom	http://meine-entwicklung.telekom.com/#/
Heineken	http://goplaces.theheinekencompany.com/en/age-gate	Telstra	http://www.jobjam.com.au/

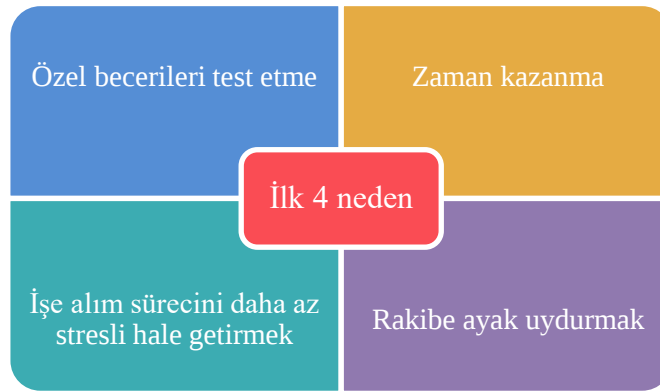
³³⁸ Oliver Korn ve Diğerleri, “Defining Recrutainment: A Model and a Survey on the Gamification of Recruiting and Human Resources”, Louis E. Freund ve Wojciech Cellary (Ed.), **Advances in The Human Side of Service Engineering** içinde (37-49), Springer International Publishing, 2018, s.42-43.

³³⁹ Sonal Shree ve Ardhendu Shekhar Singh, “Exploring Gamification for Recruitment through Actor Network Theory”, **South Asian Journal of Human Resource Management**, Vol. 6, No.2, 2019, s.242.

hkp	http://www.hkp.com/de/karriere/der-hkp-recruitomat/	Unilever	https://www.facebook.com/unilever/app/274419425907645/
Knack	https://www.knack.it/	US army	https://www.americasarmy.com/
Krones AG	https://apps.facebook.com/kronese/index_ohne.php	Young targets, EXIT	http://www.crackthecode.de/
L'Oreal	http://www.brandstorm.loreal.com/en/challenges/playexperiment-innovate	ZDH	http://handwerk.de/berufes-checker/index.html

Kaynak: Oliver Korn v.d. “Defining Recruitment: A Model and a Survey on the Gamification of Recruiting and Human Resources”, Louis E. Freund ve Wojciech Cellary (Ed.), Advances in The Human Side of Service Engineering içinde (37-49), Springer International Publishing, 2018, s.44-45.

Firmalar, kaliteyi ve üretkenliklerini arttırmak amacıyla işgücünü büyötmeye yatırım yapmaktadır. Aynı zamanda en iyi ve parlak yeteneklerini de elde tutmaya çalışmaktadır. Yetenek kazanımı ve yeteneğin geliştirilmesi konusunda ciddi oyunlar ile işe alım sürecinde oyunlaştırma yapılmaktadır. Oyunlaştırma geleneksel işe alım yöntemlerinin yerini tutmasa da doğru kişileri doğru işe almak için geleneksel yöntemlere yardımcı bir yöntem olarak düşünölmelidir. Oyunlaştırma adayların şirketlerle ve kariyer seçenekleriyle eğlenceli, güvenli ve rahat bir ortamda etkileşim kurarken firma sahibi ile de daha iyi bir ilişki kurmasını sağlamaktadır³⁴⁰. Birçok kuruluş, oyunlaştırmayı işe alım süreçlerine daha fazla bütünleştirmektedir³⁴¹. Talentlyft firmasına göre işe alımda oyunlaştırma uygulanması için ilk dört neden aşağıdaki şekilde gösterilmiştir³⁴².



Şekil 22: İşe Alımda Oyunlaştırma Kullanmak İçin İlk 4 Neden
Kaynak: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/225/how-to-use-gamification-in-recruitment>

³⁴⁰ Helen Routledge, Why Games Are Good For Business: How To Leverage The Power Of Serious Games, Gamification and Simulation, Totem Learning Ltd, UK, 2016, s.154.

³⁴¹ Sonal Shree ve Ardhendu Shekhar Singh, “Exploring Gamification for Recruitment through Actor Network Theory”, **South Asian Journal of Human Resource Management**, Vol. 6, No.2, 2019, s.245.

³⁴² Talentlyft, How to Use Gamification in Recruitment, 2018, <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/225/how-to-use-gamification-in-recruitment> (1 Nisan 2020).

Özel becerileri test etme, iş görüşmesi başvuru sahibinin yaratıcılığı hakkında ipuçları verebilir, ancak pratik örnekler vermeyecektir. Örneğin, zaman yönetimi becerilerine ihtiyaç varsa, bunu test eden bir oyun geliştirebilir. Oyun, başvurana her türlü dikkat dağıtıcı şeylerle saldıırken çözmesi gereken bir görev verecektir.

Zaman kazanmak, Örneğin, bir restorana yeni bir şef alınıyorsa becerilerini test etmenin geleneksel yolu mutfakta bir deneme süresi olacaktır. Bu saatler hatta günler süren bir süreçtir. Ancak tüm başvuru sahiplerini test etmek zorunda kalınmayacağı için oyunlar zaman kazandıracaktır.

İşe alım sürecini daha az stresli hale getirmek, Çoğu aday için, bir oyunla uğraşmak, mülakat sorularını cevaplamaktan çok daha kolay olacaktır. En iyi adaylar mülakata davet edilecektir böylece adaylar işe alım aşamalarında daha rahat olacaklardır.

Rakiplere ayak uydurmak, Özellikle teknoloji endüstrilerindeki en başarılı şirketlerden bazıları işe alımda oyunlaştırmayı uygulamıştır. Bu, modern işgücünü çeken büyük bir eğilimdir. Oyuna yapılan yatırım, teknoloji eğilimlerine ayak uydurulduğunu ve şirketin büyümesi için yatırım yapmaya hazır olduğunu kanıtlamaktadır.

İşe alım ile ilgili yapılmış olan oyunlaştırma uygulamalarından bazıları aşağıdaki gibidir:

- **ABD Ordusu (The US Army)**, 2002 yılında ABD ordusu tarafından yetenekleri belirlemek ve orduya çekmek için bir işe alım aracı olarak geliştirilen ve piyasaya sürülen oyun, işe alımda oyunlaştırma kullanımının en iyi örneği olarak kabul edilmektedir. ABD Ordusu oyunda sürekli olarak güncelleme ve yenilemeler yapmaktadır. Oyunda sivillere bir asker olarak savaşı deneyimleme fırsatı vermek, sadece gerçekçi bir iş önizlemesi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda ABD Ordusu'nun katılımcılar hakkında veri toplamasına da izin verir. Oyunun hissi, oyunculara sunulan seçenekler, kontroller ve hatta oyun portalının

tasarımı potansiyel askerleri çekmek için yaratılmıştır³⁴³. Oyun dokuz milyondan fazla indirilmiştir³⁴⁴.

- **Dominos**, “Kendi Pizza Efsanenizi Yaratın” adlı bir oyun başlatmıştır. Oyunda birden fazla adayı test etme fırsatı elde edilmektedir, böylece gerçek mülakatlar için en iyi olan adaylar seçilmektedir³⁴⁵. Oyunda ilk olarak yuvarlak pizza yapmayı öğreten bir uygulama mevcuttur. Pizza olması gerektiği yuvarlaklıkta veya doğru boyutlarda değilse adaylar oyunda ilerleyememektedir. Sonraki aşamada domates sosu pizzanın üstüne yayılır. Bu aşamadan geçildiğinde pizza üzerine eşit olarak yayılmış ve doğru miktarda peynir eklenir. Son aşamada ise pizzanın düzgün pişirilmesi gerekmektedir. Adaylar tüm aşamaları geçtikten sonra Dominos’a başvuru yapmaktadırlar³⁴⁶.

- **L'Oreal**, ilgi çekme, eğitim ve aday seçimini birleştiren bir örnek sunmuştur. 2010 yılında mezun işe alım stratejilerini geliştiren Reveal oyunu aynı zamanda bir geliştirme ve aday seçme aracı olarak kozmetik endüstrisindeki kariyer fırsatları ve zorluklarının sanal bir simülasyon yoluyla adaylara rehberlik etmiştir³⁴⁷. L'Oreal'ın mobil uygulama oyununda bir ilgi alanı seçilir ve daha sonra şirkette çalışıyormuş gibi kararlar alınması için bir karakter yönlendirmesi yapılır. Son olarak adaylar uygun ve ilgili olduklarını kanıtladıklarında L'Oreal'e başvuru yapmaktadırlar³⁴⁸.

- **PwC Macaristan**, “Multipoly” olarak bilinen yeni bir işe alım aracı kullanmıştır. Daha önce PWC web sitesinde “Multipoly” aday katılım düzeyi kullanılmadan, iş arayanlar web sitesini sadece 10 dakikadan daha az bir süre kullanırken Multipoly'den sonra, adaylar sitede en az 90 dakika harcamaya başlamışlardır³⁴⁹. PwC Macaristan firması, mevcut çalışanlar için işe alım yöneticisi olan firmanın yetkinlik çerçevesine dayalı olarak çeşitli aktiviteler sunmak için tasarlanmış Multipoly adlı bir bulut tabanlı oyundur. Bu oyunla uğraşan adayların şirket hakkında fikir sahibi olmaları sadece görüşmelere “daha iyi hazırlandıklarını” değil, aynı zamanda oyun yoluyla firma kültürünü deneyimledikleri için işe

³⁴³ Graham H. Lowman, s. 679.

³⁴⁴ Carole Tansley, s.490.

³⁴⁵ Talentyft, How to Use Gamification in Recruitment?, 2018, <https://www.talentyft.com/en/blog/article/225/how-to-use-gamification-in-recruitment> (1 Nisan 2020).

³⁴⁶ Tom Laine, 8 ways to Gamify Your Recruitment Process, 2016, <https://www.tomlaine.com/blog/8-ways-to-gamify-your-recruitment-process> (1 Nisan 2020).

³⁴⁷ Carole Tansley, s.493.

³⁴⁸ Tom Laine, 8 ways to Gamify Your Recruitment Process, 2016, <https://www.tomlaine.com/blog/8-ways-to-gamify-your-recruitment-process> (1 Nisan 2020).

³⁴⁹ Mahrukh Khan ve Diğerleri, “Willingness of Gamified Recruitment and Selection among Job Seekers of Sindh, Pakistan”, *Journal of Management Info*, Vol.6, No.4, 2019, s.15

alım sürecini daha kolay geçirdiklerini farkettiklerini ifade etmişlerdir. Bu girişim sonucunda başvurularda yüzde 190'lık bir büyüme yaşanmış olup, bunların yüzde 78'i PwC'de çalışma hakkında daha fazla bilgi edinmek için hevesli olduğunu belirtmişti. PwC, Multipoly oyunu ile potansiyel adayların gerçek dünyadaki iş sorunlarını çözmek için ekipler halinde çalışarak firmada çalışmaya hazır olmalarını sanal olarak test etmiştir³⁵⁰.

- **Shell**, potansiyel başvuru sahiplerine Shell'deki olası kariyerlerle ilgili net bir bilgi vermek, kendi beceri ve eğitimlerinin Shell'in ticari ihtiyaçları ile nasıl örtüştüğünü anlamalarını sağlamak ve bunu ilgi çekici, deneyim odaklı bir şekilde iletmek zor olacağından küresel işe alım stratejisinin bir parçası olarak, Shell Explorer Oyunu'nu kullanmaktadır. Oyuncular oyuna Shell işe alım web sitesinden erişebilir ve şirket, kültürü ve küresel olarak üstlendiği karmaşık projeler hakkında fikir edinebilmektedirler. Oyunda, oyuncular enerji yapılarını keşfetmek için kullanmaları gereken sınırlı bir bütçe alırlar. Oyuncunun bir bölgeyi çevreye zarar vermeyecek, sağlık ve güvenlik standartlarını karşılayacak şekilde araştırması önem arz etmektedir. Enerji puanları kazanmak ve küresel skor tablosunda yer almak için stratejik düşünme ve akıllı yatırımlar gerekmektedir. Oyun için gerekli olan stratejik düşünme ve karar verme süreci, adaylara Shell'de çalışırken karşılaşılabilecekleri zorlukları da göstermektedir. Oyuncuların oyunda üstlendiği eylemler doğrudan gerçek dünya becerileri ve rolleriyle ilgilidir³⁵¹.

- **Marriott International Inc**, Turizm endüstrisinde oyunlaşmayı kullanan ilk şirketlerden biri olan Marriott International Inc (Bethesda, MD, ABD), çevrimiçi oyunu My Marriott Hotel'i Haziran 2011'de piyasaya sürmüştür. Oyun, İngilizce, İspanyolca, Fransızca, Arapça ve Mandarin (Çin'de en çok kullanılan lehçe) dilinde bir Facebook uygulaması olarak geliştirilmiştir. Oyunun amacı Y kuşağı için yeni işe alma hedeflerine ulaşmaktır³⁵². Marriott International Inc'in işe alımda kullandığı oyun otel işleriyle ilgili çeşitli görevlerin yerine getirilmesini içermektedir³⁵³.

- **GCHQ** (İngiltere Güvenlik ve İstihbarat Dairesi), IT işe alımındaki oyunlaştırma, sektördeki en iyi yetenekleri çekmeye yardımcı olmaktadır. Oyunlar, görevler

³⁵⁰ Sonal Shree ve Ardhendu Shekhar Singh, s.246-248.

³⁵¹ HR Blueprint, 2017, <https://www.facebook.com/HRBlueprint/photos/httpexplorergameshellcomindex-gamehtmlshell-employs-over-90000-employees-in-a-va/400599463643321/> (2 Nisan 2020).

³⁵² Adina Letiția Negrușă ve Diğerleri, "Exploring Gamification Techniques and Applications for Sustainable Tourism", *Sustainability*, Vol.7, 2015, s. 11173.

³⁵³ Jacek Woźniak, "The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment", *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol.3, No.2, 2015, s.262.

yeterince açıksa yetenekleri ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive eden zorluklar içermektedir. İngiliz istihbarat ve güvenlik ajansı olmasa da, GCHQ bu yöntemi yetenekli casusları çekmek için kullanır. “CanYouCrackIt.co.uk” web sitelerinde, adaylar tarafından çözmek için şifreli bir mesaj oluşturulmuştur. Adaylar mesajı çözerse, işe alımın bir sonraki adımlarına geçebilmektedir. GCHQ bu yöntemle özgeçmişlerin çoğunluğunu elemiş ve en iyi yetenekleri bulmuştur³⁵⁴.

- **Google**, en popüler teknoloji şirketlerinden biri olan Google 16 yıl boyunca Google Code Jam'i oyununu düzenlemektedir. Bu, Google'ın yetenekli yazılım geliştiricileri ve mühendislerini para ödülleri kazanmak için bir oyunda yarışmaya davet ettiği bir yazılım yarışmasıdır. Para ödülü son derece yetenekli kodlayıcıları çekerken, Google bu yarışmayı en iyi yetenekleri çekmek ve kiralamak için kullanır. Oyun sayesinde kısa sürede en iyi yetenekler zorlu oyun mücadelelerinde görünür hale gelir³⁵⁵.

- **Siemens**, oyuncuyu şirketindeki tesis yöneticisinin yerine koyan bir oyun olan “Plantville”i kullanmıştır. Şirket, potansiyel çalışanların tesis yöneticisi rolü hakkında bilgilenmesini sağlamıştır³⁵⁶.

- **Formaposte**, bir Fransız posta servisi, oyunlaştırmanın yüksek olan çalışan devir oranını azaltmak için nasıl kullanılabileceğinin modern bir örneğidir. Şirket, potansiyel adayların bir hafta boyunca postacı olma fırsatını elde ettiği Jeu Facteur Academy'yi kurmuştur. Oyuncular etik ve önkoşullar dâhil olmak üzere çalışma döngüsünün tüm unsurlarını tecrübe etmektedirler. Sonuç olarak, Formaposte'nin ayrılma oranı % 25'ten % 8'e düşmüştür ve oyun işe alım sürecinin kalıcı bir parçası olmuştur³⁵⁷.

- **Tofaş Akademi**, Networking Game isimli oyunda Tofaş Akademi çalışanlarına iç ve dış kaynakların bir portala girilmesi ve ihtiyaç olarak "Radar" havuzuna konulan doğru iş ortaklarının bulunmasını oyunlaştırmışlardır³⁵⁸.

- **KPMG Avustralya**, mezun iş adaylarının yeteneklerini ölçmek için işe alım değerlendirmesinin oynanışını analitik, büyük veri, tahmini psikometrik modeller ve bulut

³⁵⁴ sHR, Games That We Play at Work: Gamification in IT Recruitment, 2019, <https://shr-consulting.com/games-that-we-play-at-work-gamification-in-it-recruitment/> (5 Nisan 2020).

³⁵⁵ sHR, Games That We Play at Work: Gamification in IT Recruitment, 2019, <https://shr-consulting.com/games-that-we-play-at-work-gamification-in-it-recruitment/> (5 Nisan 2020).

³⁵⁶ Recruiterbox, Gamification in Recruiting, (t.y.), <https://recruiterbox.com/blog/gamification-in-recruiting> (5 Nisan 2020).

³⁵⁷ <https://www.worldmanager.com/resources/press-play-recruit-top-talent-using-gamification/> (5 Nisan 2020).

³⁵⁸ Ercan Altuğ Yılmaz, 1.Play Game Gamification Summit: Kurumsal için İnsan odaklı yaklaşımlar zirvesi Point Hotel'de gerçekleşti., 2019, <https://www.linkedin.com/pulse/1play-game-gamification-summit-kurumsal-i%C3%A7in-insan-odakl%C4%B1-yilmaz/> (5 Nisan 2020).

teknolojisi ile birleştirmek için Revelian ile birlikte çalışmıştır. Oyunlaştırma ile birlikte KPMG, yeni işe alım sürecinin daha etkili ve verimli olduğunu söylemiştir. Gözden geçirilmesi gereken uygulamaların sayısı yüzde 79 azaltılmıştır ve işletmenin, 'canlı' video röportajı da dâhil olmak üzere seçimlerini desteklemek için sağlam verileri kullanarak en iyi yeteneklerin gözden geçirilmesini sağlamıştır. Bütün bunlar, yüzde 58 azaltılmış ulusal yüz yüze görüşmeler için davet edilmeden önce gerçekleşir³⁵⁹.

Yeni Zelanda Hava Kuvvetleri, burada çalışmanın tüm yönlerinin anlaşılmasını istediği için oyunlaştırma uygulamıştır. Mevcut roller, maaş düzeyi, tipik eğitim durumu, görevler ve daha fazlası oyuna dâhil edilmiştir. Bu durumda oyunlaştırma, rollerin nasıl sergilendiği ve açıklandığıdır³⁶⁰.

Uber, “Code on the Road” (Yolda Kodla) isimli oyunu ile potansiyel adayları firmaya çekmeye çalışmaktadır. Uber araçlarıyla seyahat eden kullanıcıların ekranına çıkan “Code on the Road” (Yolda Kodla) oyununda uygulamada birden bire görünen oyun 60 saniye verilen ve üç setten oluşan bir kodlama testi göndermektedir. Oyunda yüksek puan alan kullanıcılar hem direk Uber ile iletişime geçebilmekte hem de doğrudan iş başvuru formunun bulunduğu bir e-posta ile karşılaşmaktadır³⁶¹. “Code on the Road” sadece büyük miktarda teknoloji odaklı iş gücünün yer aldığı ve Uber’in işe alma çalışmalarında hedeflediği şehirlerde yayınlandı. “Code on the Road” uygulamasından önce ise insanların gerçek olmayan bir şehirde araç sürüp yüksek puan alan sürücülerin de Uber’e katılmaya davet edildiği “UberDRIVE” adlı bir oyunu yayınlamıştır³⁶².

II. EĞİTİM ve GELİŞTİRME SÜRECİNDE OYUNLAŞTIRMA

Çalışanların iş yerinde bilgi, beceri ve tecrübelerini kullanmasıyla üretilen hizmet ve ürünler değer kazanmaktadır. Bir iş yerinin insan kaynağı sürekli eğitilmeli, yetiştirilmeli ve geliştirilmelidir. Böylece örgütsel etkililik sağlanmış olmaktadır. Eğitim, yetiştirme ve

³⁵⁹ Amanda Woodard, Game on: Using gamification for Recruitment and Engagement, 2015, <https://www.hrmonline.com.au/section/featured/game-on-using-gamification-for-recruitment-and-engagement/> (3 Nisan 2020)

³⁶⁰ Tom Laine, 8 ways to Gamify Your Recruitment Process, 2016, <https://www.tomlaine.com/blog/8-ways-to-gamify-your-recruitment-process> (1 Nisan 2020).

³⁶¹ eTohum, Uber Uygulama İçi Kodlama Oyunuyla Yetenek Avlıyor, 2016, <https://www.etoHum.com/blog-tr/uber-uygulama-ici-kodlama-oyunuyla-yetenek-avliyor/> (3 Nisan 2020).

³⁶² Oscar Laussegger, Herşey Oyunun İçinde, (t.y.) <https://www.oracle.com/tr/applications/human-capital-management/features/gamifying-recruitment/> (3 Nisan 2020).

geliştirme çoğunlukla aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak, eğitim çalışanının davranışında kasıtlı bir değişiklik yaratma ve geliştirilmesi süreci; yetiştirme, belli bir faaliyette performans arttırmak amacıyla çalışanın bilgi, beceri ve tutumlarını değiştirme çabası; geliştirme ise kasıtlı olarak ya da kendiliğinden öğrenmeler yoluyla bir çalışanın beceri ve yeterliliklerindeki genel artışı ifade etmektedir. Yetiştirme ve geliştirme çalışanın işini etkili yapmasını sağlamakla birlikte özgüveni de arttırmaktadır³⁶³.

Oyunların oyuncuları belirlenen hedefe yönlendirme konusunda teşvik edici olması öğrenme deneyimlerinde oyunlaştırmanın kullanılarak istenilen öğrenme çıktılarının iyileştirilebileceği fikrine yol açmıştır. Bu fikre göre eğer oyunlaştırma öğrenme için faydalı bir ortam sağlıyorsa ve öğrenme daha hızlı gerçekleşiyorsa oyunlaştırma ile daha fazla etkileşime geçilmesi gerektiği mantıklı bulunmaktadır³⁶⁴.

Öğrencileri veya çalışanları bir eğitim etkinliğinin sonuna kadar katılmaya motive etmek kolay değildir. Sosyal etkileşim oyun deneyimini geliştirdiği gibi öğrenme tasarımına dâhil edildiğinde eğitim sonuçlarını da geliştirdiği gösterilmiştir. Eğitim açısından, öğrenme içerikleriyle ve diğer katılımcılarla bağlılığı ve etkileşimi teşvik etmek için oyunlaştırmanın motivasyonel yönlerini kullanabilir³⁶⁵. Eğitim ve geliştirme girişimlerinde e-öğrenmenin artan kullanımı, öğrenme bağlamlarına oyun öğelerinin eklenmesi için uygundur. Oyun öğeleri bağlılığı teşvik etmek için kullanılabilir. Öğrenme modüllerini veya oturumlarını tamamlarken seviyeler, puanlar veya rozetler kişilere verilebilir. Benzer şekilde, lider sıralamaları, bir eğitim girişimi boyunca diğer öğrencilerin ilerlemelerini göstererek dersin tamamlanmasını motive etmek için kullanılabilir³⁶⁶.

Oyunlaştırma, sürükleyici öğrenme deneyimlerini teşvik etmek için yararlıdır ve katılımcıları yeni içerikleri öğrenmeye, keşfetmeye ve yüksek düzeyde sürekli motivasyonla sonuçlandırmaya teşvik etmektedir. Motivasyonu sağlamak için e-öğrenme içeriği, oyunlaştırma ile dengeli görev ve faaliyetlerin doğru kombinasyonu ile sonuçlanan akış olgusunu gösterir. Oyunlaştırma platformlarından alınan analizler, anlama, eğitim

³⁶³ Murat Özdemir, *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik*, Ankara: Anı Yayıncılık, 2020, s.90-92.

³⁶⁴ Paul A. Howard-Jones ve Diğerleri, "Gamification of Learning Deactivates the Default Mode Network", *Frontiers in Psychology*, Vol. 6, 2016, s.1

³⁶⁵ Kenneth R. Pierce, s.543.

³⁶⁶ Swatee Sarangi ve Shreya Shah, 2015, s.40.

performansının değerlendirilmesi ve sürekli öğrenme etkisindeki boşluklar hakkında ilginç bilgiler verebilir³⁶⁷.

Oyunlaştırma kelimesi, sıkıcı bir görevi ilgi çekici bir aktiviteye dönüştürmek amacıyla oluşturulan oyunlara atıfta bulunabilir. Ayrıca oyunlaştırma, oyunları ilgi çekici kılan bazı teknik ve fikirleri uygulayarak bir web sitesi, kurumsal uygulama veya çevrimiçi topluluk gibi mevcut bir yapının gelişimini bir eğitim aracına yönlendirebilir³⁶⁸. Oyunlaştırmanın eğitim süreçlerinde kullanılması öğrenme süreçlerinde olumlu kazanımlar elde edilebilmesine olanak sağladığını göstermektedir^{369,370,371}. Bunu yapmanın bir yolu, burada öğrenme sürecini daha ilgi çekici hale getirmek için bir eğitim veya öğretim programına oyunlarla yaygın olarak ilişkilendirilen öğelerin (örn. Oyun mekaniği) eklenmesi olarak tanımlanacak olan oyunlaştırma kullanımıdır³⁷².

Oyunlar, rekabeti bir öğrenme programına veya etkinliğine dâhil etmenin bir yoludur. Oyun oynamanın bir öğrenme hedefine ulaşmak için ek uygulama ve uygun geri bildirim sağladığını varsayarsak, öğrenmeyi geliştirmek için tasarlanmış oyunlar (ortam veya dağıtım sisteminden bağımsız olarak) eğitim veya öğretim sağlamak için yararlı bir araç olabilir³⁷³. Doğru bir şekilde uygulandığında oyunlaştırma ilgi çekici ve en önemlisi de öğrenmeyi teşvik eden bir deneyim sağlamaktadır Etkili oyunlaştırma için oyunların unsurları, bağlam, meydan okuma, anında geri bildirim, merak duygusu, problem çözme, başarı duygusu, özerklik ve ustalık sağlayan hikâye anlatımıdır³⁷⁴. Puanlar mevcut durumu gösterir ve ödül olarak kullanılabilir. Zorluklar ve seviyeler, çalışanların önceliklerini belirlemelerine yardımcı olur. Kupalar, başarılar ve rozetler, çalışanların bağlılığı için gurur ve amaç hissi veren kritik öneme sahip somut göstergelerdir. Sanal ürünler, çalışanlara

³⁶⁷ Aman Jain ve Debolina Dutta, "Millennials and Gamification: Guerilla Tactics for Making Learning Fun", **South Asian Journal of Human Resources Management**, Vol.6, No.1, 2018, s.12.

³⁶⁸ Angelos P. Markopoulos v.d. "Gamification in Engineering Education And Professional Training", **International Journal of Mechanical Engineering Education**, Vol. 43 No. 2, 2015, s.2.

³⁶⁹ Darina Dicheva ve Diğerleri, 2015.

³⁷⁰ Juho Hamari, Jonna Koivisto ve Harri Sarsa, 2014.

³⁷¹ Karl M. Kapp, 2012.

³⁷² Richard N. Landers ve Rachel C. Callan, "Casual Social Games as Serious Games: The Psychology of Gamification in Undergraduate Education and Employee Training", Minhua Ma, Andreas Oikonomou ve Lakhmi C. Jain (Ed.), **Serious Games and Edutainment Applications** içinde (399-423), Springer: Verlag London, 2011, s.399.

³⁷³ Jeanne Farrington, "From the Research: Myths Worth Dispelling: Seriously The Game Is Up, **Performance Improvement Quarterly**, Vol.24, No.2, 2011, s.108.

³⁷⁴ Steve Dale, s.85.

özelleştirme ve güçlendirme hissi verme fırsatı sağlar. Liderlik sıralaması ise sağlıklı rekabeti teşvik etmekte ve çalışanların performansı hakkında geri bildirim sağlamaktadır³⁷⁵.

Giderek daha fazla kurs çevrimiçi bir bileşeni içerdiğinden teknoloji eğitimde artan bir rol oynamaktadır³⁷⁶. Araştırmaların miktarı ve yıllık dağılımıyla belirtildiği gibi, oyunlaştırma eğiliminin eğitim ortamlarındaki penetrasyonu yükselmektedir³⁷⁷. Oyunlaştırma ile bireyler artık sadece boş zamanlarında değil, aynı zamanda “yapılandırılmış” bir öğrenme ortamının parçası olarak kendi hikâyelerinin kahramanı haline gelmektedir³⁷⁸.

Oyunlaştırma, çalışan eğitiminde giderek yaygınlaşmaktadır. Fakat bu alan hakkında az sayıda araştırma vardır. Yıllardır eğitimde oyunlar kullanılmaktadır ancak eğitimde oyunlaştırma çok yeni bir konudur. Eğitimde oyunlaştırma ile istenen bir değişikliği sağlamak için oyun tasarım öğeleri mevcut bir eğitim yöntemine uygulanmaktadır. Eğitim ve gelişim bağlamında oyunlaştırma genellikle mevcut eğitim etkinlik beklentilerinin altında olduğunda ilgi konusu öğrenme veya aktarma gibi bir eğitim sonucunda iyileştirme amaçlanmaktadır. Eğitimin oyunlaştırılmasının ardındaki mantık, en basit haliyle, belirli bir eğitim programı hakkında bir şeyin değiştirilmesi ve düzeltilmesi gerektiğidir. Oyunlaştırma kullanılarak eğitim programına giriş yapmak ve bir modülü tamamlamak gibi bazı hedeflenmiş eğitim davranışlarını belirlemek için puanlar veya rozetler eklemektedir. Bununla birlikte, oyunlaştırma üzerine yapılan bilimsel araştırmalar, bu tür yaklaşımların direkt olarak başarılı olmadığını ve hatta bazen zararlı olabileceğini ortaya koymuştur. Oyunlaştırma mevcut eğitim yöntemlerinin yerine geçmez ancak bu tür yöntemleri iyileştirmek için sıklıkla kullanılmaktadır. Oyunlaştırma güçlü bir tasarım temeli ile video oyunu ve psikolojik araştırmalardan esinlenen çeşitli özel tasarım seçenekleriyle öğrenme sonuçlarını iyileştirmek için de kullanılabilir. Eğitim tasarımının etkisiz olduğu tespit edilirse süreç baştan başlatılmalıdır³⁷⁹.

³⁷⁵ Swatee Sarangi ve Shreya Shah, 2015, s.26.

³⁷⁶ Jared R. Chapman ve Peter J. Rich, “The Design, Development, And Evaluation Of A Gamification Platform For Business Education”, **Academy Of Management Proceedings**, 2015, s.1.

³⁷⁷ Darina Dicheva ve Diğerleri, s.76.

³⁷⁸ Helen Routledge, **Why Games Are Good For Business: How To Leverage The Power Of Serious Games, Gamification and Simulation**, Totem Learning Ltd, UK, 2016, s.191.

³⁷⁹ Michael B. Armstrong ve Richard N. Landers, “Gamification of Employee Training and Development”, **International Journal of Training and Development**, Vol.22, No.2, 2018, s.162-167.

Oyunlaştırma çalışanların etkileşimli deneyimler yaşaması için benzersiz bir konumdadır³⁸⁰ ve kullanıcı deneyimini ve bağlılığını geliştiren oyun unsurlarını oyun dışı bir içeriğe aktarılmasını gerektirmektedir. Oyun benzeri bir ortam, yeni bir beceri öğrenme veya yeni çalışanları bir araya getirme aktivitesini heyecan verici bir mücadeleye dönüştürme gücüne sahiptir. Oyunlaştırma, işgücündeki öğrenme ilerlemeleri hakkında anında geri bildirim almanın veya öğrenme hızını bireysel ihtiyaçlarına uyarlayabilmenin faydalarından dolayı giderek daha fazla kabul görmüştür. Firmalar performansı arttırmak için dışsal motivasyon araçlarını oyuna ekleyerek istemeden yüzeysel etkileşimi teşvik edebilirler. Yazarlar bu durumda motive ediciler kaldırıldığında çalışanların eski alışkanlıklarına dönme ihtimali olduğunu vurgulamaktadır. Oyunlaştırma, üretkenliği artırmak için teknolojiyi psikoloji ile oyun dışı bağlamında birleştirmektedir. Sinirbilim alanındaki bulgular, oyuncuların bağlı kalmasını sağlamak için oyun tasarımcıları tarafından kullanılan tekniklere benzer tekniklerin, kuruluşlar tarafından istenen bağlılığı geliştirmenin olası bir yolunu sunduğu kanıtını desteklemektedir. Oyunlaştırma, sadece bireysel öğrenme deneyimini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda bir şirket içindeki genel öğrenme kültürünü de şekillendirir. Bu öğrenme tarzını benimsemeyi seçen firmalar, çalışanların kendi gelişimlerinin sorumluluğunu almalarını ve eğlenmelerini sağlayan bağımsız olarak organize edilmiş, özelleştirilebilir öğrenmeyi destekleyen yaşam boyu öğrenmeye ilişkin bir paradigma değişikliğini desteklemektedir. Ancak oyunlaştırılmış öğrenme kavramlarındaki başarı hala tekil şirket vakalarıyla sınırlı olduğu için işyeri öğreniminde oyunlaştırmının sürdürülebilir bir yol olup olmayacağını tahmin etmek zordur³⁸¹. Oyunlaştırma bir dizi sorunu çözme ve önemli ölçüde verimliliği artırma mekanizması olarak hizmet etmektedir³⁸².

Eğitim ve geliştirme alanında yapılan oyunlaştırma örneklerinin bazıları aşağıdaki gibidir:

- **Türk Telekom International**, Orta ve Doğu Avrupa bölgesinde lider bir telekomünikasyon operatörüdür. Avea, TTNNet ve Türk Telekom'un satın alınması ve birleştirilmesi sırasında çalışanların farklı organizasyonel ve kültürel değerleri

³⁸⁰ Karl M. Kapp, 2012, s.22.

³⁸¹ Hazel Grünewald, Petra Kneip ve Arjan Kozica, "The Use of Gamification in Workplace Learning to Encourage Employee Motivation and Engagement", Vanessa Hammler Kenon and Sunay Vasant Palsole (Ed.), **The Wiley Handbook of Global Workplace Learning** içinde(557-575), John Wiley & Sons, Inc., 2019, s.557-571.

³⁸² Jennifer deWinter, Carly A. Kocurek ve Randall Nichols, "Taylorism 2.0: Gamification, Scientific Management and the Capitalist Appropriation of Play", **Journal of Gaming & Virtual Worlds**, Vol. 6, No.2, 2014, s.109.

benimsemelerine yardımcı olmak amacıyla QuizGame isimli oyunu kullanılmıştır. 1 hafta içinde yanlış cevaplanan sorularda %33,95 azalma, eğitime gönüllü katılımı %30-35 artış sağlamıştır³⁸³. QuizGame eğlenceli bir şekilde bilgi alma uygulaması sağlayan eğitim sonrası bir araçtır³⁸⁴.

- **Yum! Brands**, dünyanın en büyük fast food zincirlerinden biridir. KFC, Pizza Hut ve Taco Bell gibi markaları olan şirket, standart eğitiminde bilginin kalıcı olması için QuizGame kullanmıştır. Böylece 4 ay içinde müşteri şikâyet oranlarında %10 azalma, 2 hafta içinde ölçülebilir eğitim sonuçları alınmıştır³⁸⁵.

- **McDonalds**, 2015 yılında yeni işe alınan çalışanların kasa kullanımını öğrenmeleri için oyunlaştırılmış bir eğitim programı uygulamıştır³⁸⁶. 1300 restorandaki yeni kasaların kullanımı için bir eğitim programına oyunlaştırma dâhil edilmiştir³⁸⁷.

- **Migros**, Öğrenilen bilgileri kalıcı hale getirmek için kullanılan uygulamalardan biri olan QuizGame’de farklı çalışan grupları için hazırlanan 10.000’den fazla soru bulunmaktadır. Yıl boyunca eğitim etkinlikleri düzenleyerek mesleki ve kurum bilgilerinin pekiştirilmesini amaçlamıştır. Ayrıca mağaza yöneticilerinin de uyumlaştırma süreci için “Maya” isimli bir oyun tasarlanmıştır. “Maya” eğlenceli ve etkileşimli bir öğrenme platformudur. Oyunlaştırma dinamiklerinin kullanıldığı bu platformda, mağaza açılışından mal kabul işlemlerine, reyon işlemlerinden kalite yönetimine, bir Migros mağazasını yönetirken ihtiyaç duyulan her şey yer almaktadır³⁸⁸.

- **BMW**, Digital Discovery Space, Münih’teki BMW Group Academy için geliştirilmiş bir eğitim alanıdır. BMW çalışanları için veri analitiği ve büyük verilerin etkisi ve kullanımına odaklanan kapsamlı bir deneyim yaratılmıştır. Veri süreçlerini oyunlaştırarak, kullanıcılara veri modelleri öğretmenin ötesine geçilmiş ve süreçleri somut ve doğrudan deneyimlenebilir hale getirmek hedeflenmiştir. Bunun da ötesinde oyuncuların bir gruptaki hayali mücadeleyi çözmesi ile ekip çalışması yetenekleri test edilmiştir³⁸⁹.

- **Almanya'daki Goethe Enstitüsü** için bir dil öğrenme çözümü olan The City of Words uygulaması oluşturulmuştur. Almanca öğrenmeyi sağlayan bu interaktif oyunda,

³⁸³ <https://quizgame.co/> (5 Nisan 2020).

³⁸⁴ <https://quizgame.co/> (5 Nisan 2020).

³⁸⁵ <https://quizgame.co/> (5 Nisan 2020).

³⁸⁶ Sonal Shree ve Ardhendu Shekhar Singh, s.246.

³⁸⁷ Carole Tansley, Ella Hafermalz ve Kristine Dery, “Talent Development Gamification in Talent Selection Assessment Centres”, **European Journal of Training and Development**, Vol.40, No.7, 2016, s.490.

³⁸⁸ <https://www.akademig.com/dijital-platformlarimiz> (5 Nisan 2020).

³⁸⁹ <https://www.playfulsolutions.net/projects/> (5 Nisan 2020).

oyuncular yeni kelimeler toplar, bunları kısa cümlelerle kullanır ve yeteneklerini diğer oyuncularla birlikte test eder. Ayrıca tasarım sürecini destekler ve müşteri ile geliştiriciler arasında bir köprü görevi görür³⁹⁰.

- **Doğuş**, 2017 yılında Doğuş Go Gelişim Okulu yaptığı oyunlaştırma faaliyeti ile Stevie'den "En iyi Kurumsal Eğitim Yazılımı" ödülünü almıştır. Doğuş Go Gelişim Okulu'ndaki gelişim haritalarının içinde bulunan eğitim adası için her kullanıcının ismiyle bir ağaç oluşturulmuştur. Kullanıcılar eğitimlere katıldıkça bu ağaç yeşermiştir ve eğitim unutulduğunda ağaç solmuştur. Dönem bittiğinde ise büyüyen ağaçlardan gerçek ağaç bağışı yapmak için TEMA ile işbirliği sağlanmıştır. Doğuş Go Gelişim Okulu sonraki yıl da devam etmiştir³⁹¹.

- **Allianz Türkiye**, kurumiçi inovasyon yarışmasında 73 yarışma arasından seçilen AllGame Oyunlaştırma Platformu'nu Imone Game isimli bir firma ile geliştirmiştir. Daha sonra ise uygulama acente eğitimlerini oyunlaştırmak amacıyla kullanılmıştır. 2020 yılına gelindiğinde uygulamayı kullananların sayısının 15.000'e ulaşması beklenmektedir³⁹².

III. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİNDE OYUNLAŞTIRMA

Performans yönetimi, bireylerin ve ekiplerin performansını tanımlayan, ölçen iyileştiren ve performansları örgüt hedefleriyle uyumlu hale getiren sürekli bir süreçtir. Şirketlerin hedeflerini tüm çalışanlara iletmek, bunları uygulanabilir bölüm, ekip ve bireysel hedeflere çevirmek, çalışanların hedefleri ile bölüm ve şirketlerin hedefleri arasındaki bağlantıyı görmesini sağlamak, performansı izleme, geri bildirim verme, koçluk ve gelişimsel destek sağlama ve son olarak performansın devam etmesi için teşvik sağlama performans yönetiminin temel unsurlarıdır³⁹³.

Yöneticiler oyunlaştırmayı performansı geliştirmek için kullanırlar³⁹⁴. Etkili performans yönetim sistemleri, çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma motivasyonunu en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır. Oyunsal düşünme, iş performansının motivasyonel bileşenini geliştirmek, çalışanların davranışlarını organizasyonun beklentileriyle

³⁹⁰ <https://www.playfulsolutions.net/projects/>

³⁹¹ <https://digitalage.com.tr/turkiyeden-markalarin-2018-yili-oyunlastirma-hikayeleri/>

³⁹² <https://digitalage.com.tr/2019un-oyunlastirma-ile-basaranlari/>

³⁹³ Gary Dessler, "Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi", Ata Özdemirci (Çev.), İrge Şener ve Melisa Erdilek Karabay (Çev. Ed.) **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (272-307), Ankara: Palme Yayınevi, 2019, s.296-297

³⁹⁴ Ethan Mollick ve Nancy Rothbard, s.2-5.

daha uyumlu hale getirmek için kullanılabilecek bir dizi araç sağlamaktadır. Bu ise öğrenmeyi etkileyen aynı motivasyon teorilerinin birçoğu ile gerçekleştirilebilir. Oyunsal düşünme, çalışanları çaba göstermeye, daha yüksek çalışma seviyelerine ulaşmaya ve çalışmayı daha uzun süre sürdürmeye motive etmek için uygulanabilir³⁹⁵.

Rekabet, performans yönetim sisteminin arkasında yatan temel bir ilkedir, çünkü herkes en iyi performans gösteren kişi olarak değerlendirilmekten hoşlanmaktadır. Ancak, oyunlaştırma sisteme tüm performans değerlendirme döngüsünü tamamlayan ilk çalışan olmak için rekabet etmek gibi başka bir öge ekleyebilir. Birçok insan kaynakları ekibi değerlendirmeyi tamamlamak için hatırlatmalar göndermektedir. Oyunlaştırmada çalışanlar rekabet ettiklerinde başkalarının ilerlemelerini görebilirler ve işi hızlandırıp en kısa sürede bitirmek için motive edilebilirler. Seçilen birkaç kişiye yüksek bir statü verilmesi büyük değeri olan duygusal bir ödüllendirmedir. Ancak, insan kaynakları için en iyi kabul edilen ilkeler insanların bir takım olarak kazanmaları için başkalarıyla birlikte çalışmasını sağlamak olarak kabul edilen yardımseverlik ve işbirliğidir. İnsan kaynaklarının temel amacı grubu verimli bir takım haline getirmek olduğundan, takım ruhu insan kaynakları bölümü tarafından yürütülen çoğu oyun ve yarışın arkasındaki itici güç olmalıdır³⁹⁶. Çünkü rekabet tüm canlıların doğasında var olsa da aşırı rekabet diğer her şey gibi tahrip edicidir³⁹⁷.

Performansı arttırmak için basit bir teşvik vermek yerine bir hedef belirlenmelidir, hedef bir uyarı ile sunulmalıdır ve yakından takip edilmelidir. İnsanların kendileri için belirledikleri ve beceri arttırmaya yönelik olan hedefler, sağlıklı hedefler olarak kabul edilmektedir. Ancak başkalarının koyduğu satış hedefleri, üç aylık ciro hedefleri veya standartlaştırılmış test puanları gibi hedefler bazen tehlikeli yan etkiler yaratmaktadır. Diğer dışsal motivasyon unsurları gibi hedeflerin de etkin olmamalarının nedenlerinden birisi odağı daraltmaktır. Zihinsel yoğunlaşma sağlarlar ancak karmaşık veya kavramsal işler için ödül önermek, yenilikçi bir çözüm yaratmak için geniş bakış açısı gerektiren düşüncüyü sekteye uğratabilir. Somut kanıtlara göre, yapıcı bir çabayı motive etmeye ek olarak bir hedef

³⁹⁵ Michael B. Armstrong, Richard N. Landers ve Andrew B. Collmus, s.153.

³⁹⁶ Sonu Kumari, "Gamification: An Employee Engagement Strategy for Organizations of 21st Century", Naman Sharma, Narendra Chaudhary ve Vinod Kumar Singh (Ed.), **Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations** içinde (199-217), Hershey PA: IGI Global, 2019, s.206-211.

³⁹⁷ Kurt Hanks, s.160.

belirlemek gayri ahlaki davranışları tetikleyebilir ve dışsal teşvikleri tek yol olarak göstermek bazı insanların sonuca ulaşmak için kestirmeden gitmeyi tercih etmelerine neden olabilir³⁹⁸.

Satış yönetiminde oyunlaştırma ile satış süreçleri analiz edilmekte, satış hedeflerine uygun çalışan davranışları ve oyunlaştırmanın mekanik, dinamik ve bileşenleri tanımlanmaktadır. Aşamaların yapılmasındaki amaç ise satış personelinin verimliliğinin ve performansının oyunlaştırma ile ölçülmesidir³⁹⁹. Birçok satış ekibinde satış görevlileri arasındaki rekabeti teşvik etmek için oyun mekanikleri olarak puanlar ve skor tablosu kullanılmaktadır⁴⁰⁰.

Performans değerlemenin etkin yapılabilmesi açısından çalışan katılımını teşvik etmek önemlidir. Çalışan katılımını teşvik etme aşamasında ise oyunlaştırmadan faydalanılmaktadır⁴⁰¹.

Gallup Raporu (State of The Global Workplace)'na göre, daha yüksek çalışan katılımına yatırım yapan ve daha yüksek katılım sağlayan şirketler, düşük çalışan katılımına sahip olanlardan üç kat daha fazla faaliyet marjı elde etmektedir. Oyunlaştırma, en az ön yatırım gerektiren ve şirketinizin uzun vadeli iş hedeflerine hizmet eden çalışan bağlılığını artırmak için kanıtlanmış bir yöntemdir⁴⁰².

Performans yönetimi alanında yapılan oyunlaştırma uygulamalarından bazıları aşağıdaki gibidir:

- **Cisco**, 2009 yılında “Threshold” ve 2010 yılında “The Hunt” isimli iki oyunu sürecine dâhil etmiştir. Cisco, üst üste yapılan toplantılarda Telepresence ve WebEx gibi kendi ürünlerini kullanarak satış güçlerini, eğitim ve bilgi paylaşımını arttırmak amaçlanmıştır⁴⁰³. Cisco'nun Global Satış Toplantısı'nın bir parçası olarak tasarlanan ilk oyunda dünyanın dört bir yanından 19.000 Cisco satış elemanını bilgilendirmek ve motive etmek için oluşturuldu⁴⁰⁴. Cisco, Hunt'ın küresel erişimini, eğitim almasını, işbirliği kurmasını

³⁹⁸ Daniel H. Pink, s.62,63.

³⁹⁹ Pelin Vardarlier ve Koray İnan, s.15.

⁴⁰⁰ Michael B. Armstrong, Richard N. Landers ve Andrew B. Collmus, s.141.

⁴⁰¹ Pelin Vardarlier ve Koray İnan, s.14.

⁴⁰² <https://www.intelliverse.com/blog/5-ways-to-increase-inside-sales/>

⁴⁰³ https://www.argn.com/2011/01/a_glimpse_behind_the_curtain_with_ciscos_game_the_hunt/

⁴⁰⁴ <https://www.nomimes.com/threshold.php>

ve eğlenceli olmasını istemiştir⁴⁰⁵. Aynı zamanda Bunchball'un bir vaka çalışmasına göre Cisco, çalışanlarını Cisco Learning Network'te öğrenmeye ve paylaşmaya teşvik etmek için oyunlaştırmayı kullanmıştır⁴⁰⁶.

- **HP**, Hewlett-Packard birkaç büyük ürün serisinin satıcılarını “Everest Projesi” adlı çevrimiçi bir platform aracılığıyla etkileşim kurmak için oyunlaştırma tekniklerini kullanmıştır. Her bayi satış başarılarını temsil eden ödüller için bütünleşmiş planlarla birlikte, dağa tırmanan avatarların görsel temsillerini içeren bir profile sahip olmuştur. Oyuna katılan satış elemanları televizyon ve tablet gibi ödüller kazanabilmektedir. Projenin, satış elemanlarının yüzde 80'ine katılım oranına ulaşmıştır. Böylece % 50'lik bir gelir artışı sağlamıştır⁴⁰⁷.

- **Dominos Avustralya** oyunlaştırmayı, insanların benzersiz pizzalar yarattığı ve her satıldıklarında rozetler ve para kazandıkları Pizza Mogul oyununu kullanarak marka bilinirliğini artırmak ve genç potansiyel adayları çekmek için bir araç olarak kullanmaktadır⁴⁰⁸.

- **Allianz Türkiye**, 2018 yılında oyunlaştırmayı süreçlerine eklemiştir. Oyunlaştırma için Salesmot ekibiyle çalışan Allianz Türkiye, “Allianz Dokuz Krallık” oyunlaştırma projesini uygulamaktadır. Projenin temel amacı çağrı merkezi çalışanlarının hem motivasyonlarını hem de performanslarını arttırmaktır. Temel performans göstergelerine ulaşan çalışanlar ilerleme kaydettikçe kendilerine tanımlanan karakterler güç kazanmaktadır. Ay sonunda ise çalışanlara verilen ödüller motivasyon ve performansta artış sağlamıştır⁴⁰⁹.

- **Uber**, ABD'de kullanıma açılan Uber Pro, oyunlaştırma iş modeline dayanan bir sadakat programıdır. Program şimdilik 8 eyalette kullanıma açılrsa da, tüm uber sürücülere Uber Pro'dan faydalanabilmektedir. Ancak öncelikle sürücülerin Uber'de en az 3 ay çalışmaları gerekmektedir. Öte yandan Uber'in belirlediği alt sınır olan 4.85 müşteri değerlendirme puanına ulaşmalıdır. Arizona Üniversitesi ile anlaşılan şirket, bu sayede Uber Pro'daki sürücülerinin üniversiteye ait çevrimiçi ders ücretlerini üstlenmiştir. Uber sürücülerinin derse katılmak istememesi durumunda, çevrimiçi derslerden eş, çocuklar, iş

⁴⁰⁵ <https://www.nomimes.com/hunt.php>

⁴⁰⁶ <https://born2invest.com/articles/gamification-competitive-strategy/>

⁴⁰⁷ <https://www.intelliverse.com/blog/gamification-applications-in-the-workplace/>

⁴⁰⁸ <https://www.worldmanager.com/resources/press-play-recruit-top-talent-using-gamification/>

⁴⁰⁹ <https://digitalage.com.tr/turkiyeden-markalarin-2018-yili-oyunlastirma-hikayeleri/>

ortakları ya da ebeveynler gibi kişinin birinci ve ikinci dereceden yakınları faydalanabilecek⁴¹⁰.

- **BiTaksi**, taksi şoförleri arasında yaptığı bir sadakat programı başlarmıştır. Bu programda yapılan yarışmalar sonunda topantılar yapılmakta, dereceye girenlere ödülleri verilmekte ve plakeler takdim edilmektedir. Yapılan yarışmalar taksi şoförlerin sistemi daha verimli kullanmalarını ve sisteme daha sadık olmalarını sağlamıştır. Böylece müşteri memnuniyeti de beraberinde gelmiştir. Sadakat programında sürücüler Elit, Altın, Gümüş ve Klasik olmak üzere dört gruba ayrılmakta kazanılan puanlara göre gruplar arasında geçişler yapılmaktadır. Puanın iyi olması da sürücünün oyunlaştırmada üst seviyelere çıkması için gereklidir. Dolayısıyla bu şekilde hizmet kalitesi yükselmektedir⁴¹¹.

- **TEB**, oluşturduğu HIPPO isimli uygulama ile satış yönetimi sürecini oyunlaştırılmıştır. TEB'in bankacılık sisteminden bağımsız olarak Y nesli çalışanların beklentilerine göre sıfırdan tasarlanan HIPPO uygulaması ile kullanıcılar profil oluşturabilmekte, oluşturdukları profilleri sosyal medya hesaplarına ekleyebilmekte, performansları ile puan ve rozet kazanabilmekte ve kazandıkları puanları hediyeler için kullanabilmektedirler. Aynı zamanda uygulama çalışanların satışlarını ve performanslarını anlık takip etme imkânı sunmaktadır. HIPPO'nun eğlenceli yapısı sayesinde satışlar %20 artıp, HIPPO ile kampanyalara alınan dönüşler emaile göre %80 oranında yükselmiştir, oyunlaştırma unsurlarının günlük işlere eklenmesiyle işler daha eğlenceli, akıcı ve teşvik edici olmuştur⁴¹².

- **Modanisa**, Tepeören'deki depolarındaki kayıp eşya sürecini el terminallerini de devreye sokarak "Hayalet Avcıları" isimli bir konseptle "hayalet gördüm", "hayalet yakaladım" ve "hayalet avcısı olacağım" gibi bir hikâyeleştirme kullanmışlardır. Devamında da özellikle kampanya dışı düşük dönemlerde "Modanisa Olimpiyatları" adlarını verdikleri olimpiyat sembolündeki 5 halkayı da bireysel hedef, takım hedefi, bilgi hedefi, öneri verme ve müşteri teşekkürü gibi hedeflere bağlayarak takımlarla olimpiyatlar düzenlemiş⁴¹³. 2019 yılında depo süreçlerini transfer ve mal kabul departmanlarıyla bütünleştirerek oyunlaştırmıştır. Oyunlaştırma uygulaması ile birlikte çalışanların, şirket içinde tanımadıkları diğer çalışanlarla iletişim kurduklarını ifade etmişlerdir. Bu da uygulamanın insanî ilişkiler yönündeki önemli

⁴¹⁰ <https://webrazzi.com/2018/11/02/uber-pro/>

⁴¹¹ <https://www.umityildirim.com/bitaksi-ve-oyunlastirma-uygulamaları/>

⁴¹² <https://www.finansgundem.com/haber/tebin-online-platformu-hippoya-odul/1147767>

⁴¹³ <https://www.linkedin.com/pulse/1play-game-gamification-summit-kurumsal-i%C3%A7in-insan-odaklı%C4%B1-yılmaz/>

bir çıktısı olarak kabul edilmiştir. Olimpiyatlara 42 kişiden oluşan 7 takım katılım sağlamıştır. Takım oyunlarında yüzde 16 performans artışı gözlemlenmiştir. Modanisa, 2020 yılında oyunlaştırma projesimi, tüm çalışma alanında ve dijital bir platform üzerinden uygulamak üzere çalışmaktadır⁴¹⁴.

- **Sompo Sigorta**, hasar dosya takip süreçlerini oyunlaştırmak için Motivacraft ile çalışmıştır. Burada amaç takımların iç iletişimini arttırmak, takım halinde çalışma alışkanlıklarını geliştirmek, çalışanların bireysel performanslarını arttırmak ve süreçlerin zamanında tamamlanmasını sağlamaktır⁴¹⁵.

IV. KARIYER YÖNETİMİ SÜRECİNDE OYUNLAŞTIRMA

İlk olarak 1970'lerde ele alınan kariyer kavramı küreselleşmenin etkisiyle 1980'lerden sonra örgütlerde ön plana çıkmıştır. İnsan psikolojisi ve çalışanın örgüt içindeki davranışının önemi kariyer kavramındaki gelişmede önemli olmuştur. Terfi ve/veya bireysel tatminle ifade edilen kariyer kavramı kişinin işle ilgili deneyimlerini kapsamaktadır. Kariyer kavramına insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında; çalışanın iş yerinde ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanması anlamına gelmektedir. 1990'lardan itibaren kariyer yönetimi hem bireysel hem örgütsel ihtiyaçlar arasında uyum gerektiren bir konu olarak görülmeye başlanmıştır⁴¹⁶. Kariyer yönetimi yalnızca mevcut adayların elde tutulması değil aynı zamanda nitelikli adayların örgüte kazandırılması ve yetenek yönetimi bakımından da önemlidir. Kariyer yönetimi maaş artışı ve terfi alma sonuçları ile ölçülmekle birlikte aynı zamanda kariyerden duyulan tatmin ve motivasyon gibi kavramlarla da ölçülebilmektedir. Kariyer yönetimi, yetenekli adayın bulunması, elde tutulması, işgörenin tatmini ve motivasyonunu sağlamaktadır⁴¹⁷.

Kariyer yönetimi hem ulusal hem de küresel birçok firma tarafından verimliliği arttırmak, motivasyonu yükseltmek ve yeni yetenekleri keşfetmek amacıyla uygulanmaktadır. Günümüzde pek çok firma çalışanlardan kaynaklanan örgütsel enerjiyi boşa harcamaktadır. Çalışanların sahip olduğu enerjinin büyük bir bölümü firmanın amaçları ve hedefleri

⁴¹⁴ <https://digitalage.com.tr/2019un-oyunlastirma-ile-basaranlari/>

⁴¹⁵ <https://digitalage.com.tr/2019un-oyunlastirma-ile-basaranlari/>

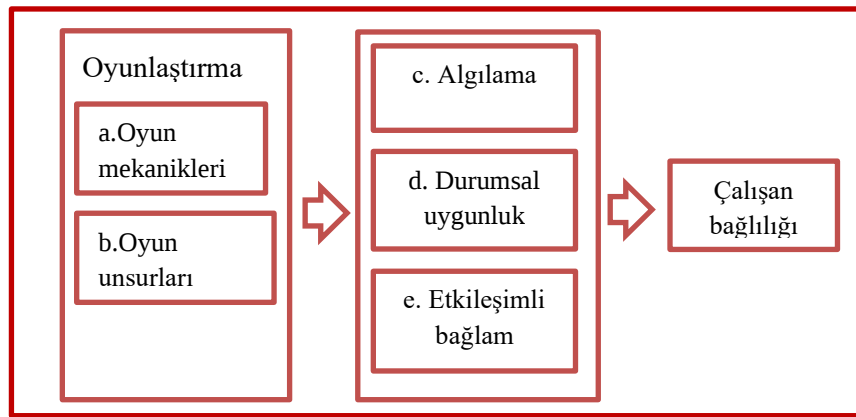
⁴¹⁶ Mehmet Akif Özer ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2017, s.157-176.

⁴¹⁷ Sait Gürbüz, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama**, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2019, s.247-250.

doğrultusunda kullanılmadığından insan kaynağından etkin olarak faydalanamama sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır⁴¹⁸.

Oyunlaştırma bireyin yetenek potansiyeli hakkında bilgi toplamanın yanı sıra kurumsal cazibe ve çalışanların elde tutulmasını teşvik etmektedir. Oyunlaştırmanın işyerinde kullanımı, potansiyel çalışanlar hakkında bilgi toplamak ve yetenekleri tanımlamak için de uygun bir yol sunmaktadır. Aynı zamanda oyunlaştırma yeteneği firmaya çekmek ve elde tutmak için de kullanılabilir. Bu nedenle, oyunlaştırma insan kaynakları uygulayıcılarına yetenekleri tanımlamak, çekmek ve elde tutmak için yenilikçi bir araç sağlayarak yetenek savaşını kazanmada etkili olmaktadır⁴¹⁹.

Oyun dışı bağlamlarda oyun unsurları ve oyun tasarımının kullanılması olarak adlandırılan oyunlaştırma bir oyundan daha fazlasıdır. Akılcı ve yenilikçi şekilde yapıldığında çalışanların ilgisini arttırabilir, öğrenmeye teşvik edebilir, bir kuruluşun kurumsal kimliğini ve itibarını şekillendirerek işveren markasına yardımcı olabilir. Oyunlaştırma bir etkinliği eğlenceli hale getirir. Meydan okuma, heyecan, rekabet ve ödüller gibi günlük görevleri daha ilgi çekici hale getirecek oyun unsurlarını kullanmayı önermektedir. Swatee Sarangi ve Shreya Shah, mevcut literatür ve uygulamalara dayanarak, aşağıdaki modeli önermiştir⁴²⁰.



Şekil 24: Çalışan Bağlılığının İtici Gücü Olarak Oyunlaştırmanın Kavramsal Modeli

Kaynak: Swatee Sarangi ve Shreya Shah, 2015, s.25.

⁴¹⁸ Yeliz Mohan Bursalı ve Sabahat Bayrak Kök, “İnsan Kaynaklarında Değişimin Yeni Yönelimi: Kariyer Yönetimi”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)**, Vol.5, No.3, 2018, s.46.

⁴¹⁹ Graham H. Lowman, “Moving Beyond Identification: Using Gamification To Attract and Retain Talent”, **Industrial and Organizational Psychology**, Vol.9, No.3, 2016, s.677-679.

⁴²⁰ Swatee Sarangi ve Shreya Shah, 2015, s.24.

Oyun unsurları, çalışanlara enerji vermeye ve işlerini daha zorlu ve ilginç hale getirmeye yarayan rozetler, lider sıralamaları, seviyeler ve ödüller gibi bir oyunu tasarlamak için kullanılan parçaları ifade eder.

Oyun mekaniği, oyunun kurallarını ve nasıl çalıştığını ifade eder. Oyun mekaniği, çalışanların performansına yön vererek etkili bir hedef belirleme çerçevesi sağlar ve çalışanların performansını iş hedefleriyle hizalamaya yardımcı olurlar.

Algı, katılımcıların oyunlaştırılmış süreç hakkındaki yorumlarını gösterir. Oyuncuların oyunu kabul etmeleri, oyuna isteyerek katılmaları, oyunu bensemseleri, anlamaları ve oyunun adil olarak algılanma derecesini ifade eder.

Oyunlaştırılmış süreç ve kuralları hakkında iletişim, bağlılığın tonunu belirler. Çalışanlara saygı, adalet ve güven duygusu getirir ve bağlılığı teşvik eder.

Durumsal uygunluklar, oyundaki oyuncuların motivasyonel ihtiyaçlarını karşılayan koşullar yaratmak için oyun öğelerinin ve oyun mekaniğinin oyunlaştırılmış bağlamla ne derece etkileşime girdiğini ifade eder. Böylece oyunun tükenmeyi azaltan ve yüksek düzeyde çalışan bağlılığını kolaylaştıran oyunun kapsamını ve kullanım şekillerini belirlemeye yardımcı olur.

Etkileşimsel bağlam, örgütün kültürü ve süreçleri, olanak sağlayan sistemler, yapılar ve çalışma sistemleri gibi daha geniş organizasyonel çerçevenin esaslarını ifade eder. Bunlar, oyunlaştırılan sürecin etkileşimi ne kadar artırdığını belirlemek için oyuncu deneyiminin yukarıda belirtilen bileşenleri ile etkileşime girer.

Kariyer Yönetimi alanında yapılan oyunlaştırma uygulamalarından bazıları aşağıdaki gibidir:

- **Deloitte Liderlik Akademisi (DLA)**, dünya çapında 50.000'den fazla yönetici için yenilikçi bir dijital yönetici eğitim programıdır. Organizasyon, öğrencileri aktif olarak öğrenme portalına giriş yapmaya ve farklı kurslara katılmaya teşvik etmek için skor tabloları, rozetler vb. kullanmaktadır⁴²¹. Deloitte Liderlik Akademisi, çalışanlarını LinkedIn

⁴²¹ <https://playxlpro.com/seven-effective-uses-of-gamification-in-e-learning/>

profillerinde çevrimiçi liderlik geliştirme kurslarını tamamlamak için kazandıkları rozetleri paylaşmaya teşvik etmektedir⁴²². Deloitte Liderlik Akademisi programında, üst düzey yöneticiler arasında küresel liderlik yetenekleri oluşturmak için dünyanın dört bir yanından en iyi liderler, en son araştırma raporları ve vaka çalışmalarından faydalanılmaktadır⁴²³.

- **Kaplan University**, özgeçmiş ve sosyal medya profilleri oluşturan, kariyerle ilgili makaleleri okuyan, röportaj ve iş başvurusu yapan öğrenciler rozetler ve görevler içeren dahili bir CareerNetwork'e katılabilmektedirler. Kaplan, öğrencilerin bir özgeçmiş yarışmasında birbirlerine karşı rekabet etmelerini sağlayan bir özellik sunmaktadır. İşverenler iş tanımını Kaplan'a göndermektedir. Daha sonra, öğrenciler bu iş için özgeçmişlerini göndermeye teşvik edilmektedir. Tüm özgeçmişler arasından seçilen beş özgeçmiş için işverenler öğrencilere kazanan özgeçmişin nasıl ve neden kazanan ilan edildiğine dair geri bildirim sağlar⁴²⁴.

- **GradLeaders Kariyer Merkezi**, öğrencileri kariyer merkezi ile daha fazla meşgul etmek için bir Öğrenci Puan Kartı özelliği sunar. Öğrenci Puan Kartı, yöneticilerin ve öğrencilerin iş arayan profilini hızlı bir şekilde anlamalarına ve önemli kategorilere ayrılmış bireysel öğrenci etkinliklerini (oturum açma sayısı, iş başvuruları sayısı, randevu önerme sayısı ve daha fazlası) görüntülemelerine olanak tanır. Hedefleri tanımlayarak ve puan kartını öğrencilere göstererek öğrenci deneyimini daha fazla oyunlaştırabilir. Özet raporlar daha sonra yöneticilerin verileri dışa aktarmasına ve en iyi performans gösteren öğrencileri ve yardıma ihtiyacı olabilecekleri belirlemelerine olanak tanır⁴²⁵.

- **LinkedIn**, Çok sayıda insan kaynakları uygulayıcısı oyunlaştırılmış bir kariyer geliştirme aracı LinkedIn kullanmaktadır. LinkedIn, kullanıcıların davranışlarını değiştirmek ve ağlarıyla daha fazla ve güncellenmiş bilgi paylaşımlarını sağlamak için bir dizi oyunlaştırma ögesi kullanmaktadır. Profesyonel ağı tüm üyeler için değerli kılmak için her üye hakkında bilgi gereklidir. Bir kullanıcı ne kadar çok veri paylaşırsa, ağ diğer üyeler için o kadar değerli olur. Uygulamaya yeni kaydolan üyeler sadece temel bilgileri doldurma eğilimindedir ancak LinkedIn profil tamamlama çubuğu kullanarak adayların profillerini doldurmaları için teşvik etmeye çalışmaktadır. Oyuncuların etkinliklerini, başarılarını ve sistemlerde ilerlemesini kaydederek, belirli zorluklar (pozisyonlar veya projeler) için doğru

⁴²² Sonu Kumari, s.211.

⁴²³ <https://www2.deloitte.com/ui/en/pages/careers/articles/inclusion-leadership-development.html>

⁴²⁴ <https://www.gradleaders.com/blog/post/gamification-examples>

⁴²⁵ <https://www.gradleaders.com/blog/post/gamification-examples>

oyuncuyu (alışan veya takım yesi) bulmak hem daha kolay hem de daha güvenilir olmaktadır⁴²⁶.

- **İzgren Akademi**, firmaların süreçleriyle btnleştirebilecekleri ve yeni işe giren çalışanların işe uyumlaştırılması amacıyla bir kutu oyunu tasarlamıştır. “CEO Olmak” adında ve üç aşamada oynanabilen oyunda zar atıp puan toplanarak ilerlenmektedir ve Monopoly’ye benzeyen bir işleyişi vardır. İlk seviyede işe yeni giren çalışanın takım oyuncusu, sonraki seviyede takım yöneticisi ve son aşamada ise CEO olarak her seviyenin zorluklarını deneyebilmektedir⁴²⁷.

- **Siemens**, Gizem Oyunu dijital çok oyunculu oyunları kaçış odası tasarımı ile birleştiren bir mobil deneyim odasıdır. Bu, bir taşıyıcı veya yaşamda yeni bir yol arayan gençleri hedefleyen Siemens işveren markası girişimi için geliştirilmiştir. Bir minibüste gerçekleşen bir problem çözme takım oyunu deneyimi ve Siemens'in iş fuarlarında ve etkinliklerde yaptığı turun bir parçası olarak şhirden şhire gitmektedir⁴²⁸.

⁴²⁶ Mario Herger, ““In Every Job That Must Be Done, There is An Element of Fun!”–Mary Poppins”, Zarządanie Zasobami Ludzkimi, No2., 2015, s.121.

⁴²⁷ <https://digitalage.com.tr/turkiyeden-markalarin-2018-yili-oyunlastirma-hikayeleri/>

⁴²⁸ <https://www.playfulsolutions.net/projects/>

BEŞİNCİ BÖLÜM

OYUNLAŞTIRMA UYGULAMALARININ, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEKNİK KAPSAMINDA YER ALAN BULMA, SEÇME VE İŞE YERLEŞTİRME, EĞİTİM VE GELİŞTİRME, PERFORMANS YÖNETİMİ VE KARIYER YÖNETİMİ SÜREÇLERİNDE KULLANILMASININ ALGILANAN BAŞARISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMA TASARIMI

Araştırma tasarımı bölümünde araştırma sorusunun niteliği, araştırmanın modeli, analiz birimi, ana kütle ve örneklem tasarımı, araştırmanın zaman aralığı, veri toplama metodu, araştırmada kullanılan ölçekler, ölçeklerin yapı geçerliliği ve ölçeklerin güvenilirliği başlıklarına değinilecektir.

A. Araştırma Sorusunun Niteliği

Araştırma sorusu, oyunlaştırma uygulamalarının insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan personel bulma, seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde kullanılmasının algılanan başarısındaki farklılığı anlamaya yöneliktir. Metodolojik açıdan incelendiğinde ise oyunlaştırmanın anlık olarak ya da kısa süreli uyguladığı alanlardan personel bulma, seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme ile oyunlaştırmanın daha uzun bir döneme yayıldığı performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde kullanımının algılanan başarısındaki farkın araştırıldığı “gruplar arası fark” niteliğinde olduğu görülmektedir.

B. Analiz Birimi

Türkiye’de faaliyet gösteren ve oyunlaştırma uygulamalarını insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında kullanmakta olan banka çalışanları analiz birimini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle araştırmanın analiz birimi bireylerdir.

C. Ana Kütle ve Örneklem Tasarımı

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye’de faaliyet gösteren ve insan kaynaklarının teknik kapsamında oyunlaştırma kullanmış veya kullanmakta olan özel bankalar oluşturmaktadır. Bu bankalardan dördü özel sermayeli banka (Akbank T.A.Ş., Türk Ekonomi Bankası A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş. ve Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.), dördü yabancı sermayeli banka (Denizbank A.Ş., ING Bank A.Ş., QNB Finansbank A.Ş. ve Garanti BBVA)⁴²⁹ ve ikisi ise katılım bankasıdır (Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. ve Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.)⁴³⁰.

Banka çalışanlarının istatistiki bilgileri ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 9
İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanan Bankaların Çalışan Sayıları

Banka Adı	Çalışan Sayısı	Banka Adı	Çalışan Sayısı
Akbank T.A.Ş.	12.682	ING Bank A.Ş.	3.705
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	8.906	QNB Finansbank A.Ş.	11.943
Türkiye İş Bankası A.Ş.	23.930	Garanti BBVA	18.811
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	16.540	Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.	5.992
Denizbank A.Ş.	12.318	Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.	3.791

Araştırmanın örneklem metodu “iradi örneklem”dir ve analiz birimi bireylerdir. Araştırmanın ana kütlesini 118.618 banka çalışanı oluşturmaktadır. Oyunlaştırma uygulamalarının insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan personel bulma, seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde kullanılmasının algılanan başarısındaki farklılığı ölçmek amacıyla 2018 yılında geliştirilen Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği, sosyal medya uygulaması olan LinkedIn aracılığı ile toplamda 8 bankadan 1.718 çalışana gönderilmiştir. Ankete katılım sağlayan banka çalışan sayısı 392 kişidir. Ek olarak ise araştırmada toplamda 6 bankadan çeşitli pozisyonlardan yetkililer ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş. oyunlaştırma uygulamalarını az sayıda çalışana uygulandığı için ankete dâhil

⁴²⁹ https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/1295/Banka_Calisan_ve_Subes_Sayilari-Mart_2020.pdf

⁴³⁰ <https://www.tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/Katilim-Bankalari-2019.pdf>

edilmemiştir. Türkiye Ekonomi Bankası'ndan ise az sayıda çalışana ulaşıldığı için ankete dahil edilememiştir. Tablo 10'da ankete dâhil olan bankaların ankete katılım sayıları belirtilmiştir.

Tablo 10
Ana Kütleyi Oluşturan Banka Çalışanlarının Anket Sayıları

Banka Adı	Anket Sayısı	Banka Adı	Anket Sayısı
Akbank T.A.Ş.	48	ING Bank A.Ş.	43
Türkiye İş Bankası A.Ş.	82	QNB Finansbank A.Ş.	31
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	41	Garanti BBVA	87
Denizbank A.Ş.	51	Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.	9

D. Araştırmanın Zaman Aralığı

Araştırmanın zaman aralığı; anlık kesit alım türündedir. Veri toplama süreci 15 Mayıs 2020 – 2 Haziran 2020 arasında yürütülmüştür.

E. Veri Toplama Metodu

Araştırmada kullanılan birincil veri toplama metodu derinlemesine mülakat ve anket metodudur. İkinci veri toplama metodu ise bankalardan edinilen kaynaklar, analiz sonuçları, yayımlanmış raporlar, internet kaynakları, sunumlar, röportajlar ve videolardır.

Nitel araştırma, gözlem, mülakat ve doküman incelemesi gibi yöntemlerle kişilerin algılamalarının olayın gerçekleştiği doğal ortamında gerçeklere uygun ve bütüncül bir şekilde açıklanmasına yönelik yapılan araştırma şeklinde tanımlanabilir⁴³¹. Nitel bir araştırmada kişiye sorulan açık uçlu sorulara verilen özgür yanıtlarla görüşme yapılan kişinin görüş ve düşünceleri alınabilmektedir. Araştırmacı araştırmakta olduğu konu hakkında önceden hazırlanmış olan mülakat formunda bulunan sorularla mülakat yapılan kişinin düşüncelerini ortaya çıkartmak amaçlanmaktadır⁴³². Bu sebeple birincil veri toplama metodu olan mülakat yönteminde yarı yapılandırılmış bir mülakat formu kullanılmıştır ve mülakatın gidişatına göre doğaçlama sorular türetilmiştir. Aynı zamanda mülakat tekniğinin dezavantajı dikkate alınıp

⁴³¹ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 10. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, , 2016, s.41.

⁴³² Abbas Türnüklü, "Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüme", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, No.24, 2000, s.544.

başka bir araştırma metodu ile kullanıldığında diğer araştırma metodlarına göre daha doğru bilgiye ulaşılmasına yardımcı olacağı ifade edilmektedir⁴³³.

Araştırmada öncelikle banka yetkilileri ile mülakatlar yapılmıştır, yıllık raporlar, röportajlar, sunumlar, oyunlaştırma zirveleri ve videolar incelenmiştir. Bu sayede banka çalışanlarına anketi göndermeden önce hangi oyunlaştırma uygulamasının insan kaynakları yönetiminin hangi teknik fonksiyonuna hizmet ettiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu, araştırmadaki grupların belirlenmesi açısından en önemli aşamalardan biridir. Böylelikle anketler çalışanlara gönderilmeden önce hangi firmada hangi oyunlaştırma uygulamasının ne amaçla ve hangi çalışan grubuna (şube, genel merkez, çağrı merkezi) yapıldığı hakkında bilgi sahibi olunmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 27 maddeden oluşan Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği (GAMEX)'nin ifadeleri bulunmaktadır. İkinci bölümde mülakatlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda 10 adet tekil soru ve katılımcıların oyunlaştırma uygulamalarından memnuniyetini ölçen 4 adet tekil soru olmak üzere 14 adet tekil soru eklenmiştir. Anket formunun üçüncü bölümünde ise adaylara yaş, cinsiyet ve unvan bilgisi olmak üzere 3 adet demografik soru sorulmuştur.

Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği (GAMEX), “Google Anket Forum” kullanılarak oluşturulmuştur. Her banka için uygulamış ya da uygulamakta olduğu oyunlaştırma uygulamasına özel olarak tasarlanan anket formları çalışanlara gönderilmiştir. Ankete 392 kişi katılım sağlamıştır. Ancak 47 kişi birbirinin tam zıttı olan sorulara “kesinlikle katılıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” gibi araştırma sonuçlarını olumsuz etkileyecek şekilde yanıtladığı tespit edilmiş ve analizden çıkarılmıştır. Analizlere geriye kalan 345 banka çalışanın yanıtladığı anketler dâhil edilmiştir.

E. Nitel Analizin Ölçümü, Ölçüm Araçlarının Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu bölümde banka yetkilileri ile yarı yapılandırılmış mülakat formu ile yapılan derinlemesine mülakatlar için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına yer verilecektir.

⁴³³ Abbas Tümlü, s.557.

1. Nitel Analizde Kullanılan Mülakat Formunun Tanıtımı

Yarı yapılandırılmış mülakat formunda yetkililere oyunlaştırma tanımı, oyunlaştırmanın hangi alanlarda ve hangi amaçlarla yapıldığı hakkında sorular yönelterek bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Derinlemesine mülakat aşaması “E. Veri Toplama Metodu” başlığı altında s. 121’de belirtildiği üzere araştırmadaki grupların belirlenmesinde etkili olmuştur. Mülakat formunda yer alan sorular aşağıdaki gibidir:

1. Oyunlaştırma nedir, nasıl tanımlarsınız?
2. İşletmenizde oyunlaştırma uygulamaları kullanıyor musunuz?
3. Hangi alanlarda oyunlaştırma uygulamaları kullanıyorsunuz?
4. Oyunlaştırma uygulamalarını ne zamandır uyguluyorsunuz?
5. Sizi oyunlaştırma uygulamaları kullanmaya yönlendiren faktörler nelerdir?
6. İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma uygulamalarınız mevcut mu?
7. İnsan kaynakları yönetiminin hangi kapsamında oyunlaştırma uygulamalarını kullanmaktasınız?
8. İşletmenizde insan kaynakları yönetiminde oyunlaştırma uygulamalarını kullanmanızda etkili olan faktörler nelerdir? (örneğin: rakiplerin uyguluyor olması, çalışanların talebi, bilimsel araştırma sonuçları, günümüzde yaygınlaşması ve benzeri.)
9. Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar tarafından benimsendiğini düşünüyor musunuz, bu konuda izlenimleriniz nelerdir? Bu konuda çalışanlarınız genelinde bir ölçüm (anket vesaire) yaptınız mı? Yaptıysanız sonuçları hakkında bilgi verebilir misiniz?
10. Oyunlaştırma uygulamalarından sonra çalışanların davranışlarında, iş yapış biçimlerinde, iş tamamlama sürelerinde, performanslarında veya motivasyonlarında değişiklik gözlemlediniz mi?
11. Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar arasındaki rekabeti arttırdığını gözlemliyor musunuz? (somut örnek verir misiniz) Sizce bu olumlu yönde bir gelişme mi, yoksa olumsuz yönde mi?
12. Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve işbirliğini arttırdığını gözlemliyor musunuz? (somut örnek verir misiniz)

13. Oyunlaştırma uygulamalarına başladığınızdan bu yana aynı uygulamaları mı kullanıyorsunuz yoksa uygulamaları güncelleme yoluna mı gidiyorsunuz? Eğer oyunlaştırma uygulamalarını güncelliyorsanız nedeni nedir ve hangi sıklıkla buna başvurmaktaısınız?

14. Oyunlaştırma uygulamalarında uygulamayı seçerken kurum kültürü ile uyumlu olmasına dikkat ediyor musunuz? Bu uyumu nasıl sağlıyorsunuz? Ör: Çalışanlar üzerinde anket ve benzeri yaparak mı?

2. Mülakat Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması

Nitel araştırmada elde edilen verilerin ve ulaşılan sonuçların onaylanması için bazı yöntemlere başvurulmalıdır. Bu yöntemler arasında çeşitleme, katılımcı onayı, meslektaş onayı ve benzeri yollar bulunmaktadır. Araştırmacı nitel araştırma esnasında geçerliliği arttıran farklı yollara başvurabilmektedir: araştırmaya yeni sorular ekleme, verileri onaylamak için farklı veri toplama metodları kullanma, yüz yüze görüşmeler yapma, gözlem yapma, olay yerinde bilgi toplama ve toplanan bilginin onaylanması için araştırma alanına geri dönme gibi metodlar kullanılabilir⁴³⁴.

Nitel ve nicel araştırmada güvenilirlik farklı anlamlara gelmektedir. Nitel araştırmada gerçekler bireye ve ortama göre sürekli bir değişiklik göstermektedir. Bu durumda benzer gruplarda aynı araştırma tekrarlınsa bile aynı sonucu verme ihtimali düşüktür. Bu durum nitel araştırmanın temel özelliklerindendir. Aynı zamanda nitel araştırma araştırmacının yorumları ve deneyimlerinden etkilenme özelliğine sahiptir. Bu durum iki farklı araştırmacının aynı verilerden farklı sonuçlar çıkarmasına neden olabilmektedir⁴³⁵.

Yapılan araştırmada araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmak amacıyla farklı kaynaklardan veri toplanmıştır. Özellikle bankaların yıllık raporlarından firmalarda daha önce kullanılmış ya da kullanmakta olan oyunlaştırma uygulamaları hakkında bilgiler edinilmiştir. Ayrıca elde edilen bilgilerin yorumlanması tamamlandıktan sonra mülakat yapılan yetkililerden onay alınmıştır.

⁴³⁴ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, s.289-290.

⁴³⁵ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, s.293.

G. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği'nin Tanıtımı, Ölçeğin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi

Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği oyunlaştırılmış bir uygulamadaki oyunsu deneyimleri ölçmek amacıyla pazarlama alanında geliştirilmiştir. Ölçek geliştiricileri Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği'nin pazarlama dışındaki tüm oyunlaştırma faaliyetlerinde kullanılabileceğini belirtmişlerdir⁴³⁶.

1. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği

Hautora ve Hamari'nin 2017 yılında yayınladıkları makalede belirttikleri gibi oyunlaştırma güncel bir konudur ancak henüz oyunlaştırma için oyunsu deneyimi ölçecek bir ölçüm aracı bulunmamaktadır⁴³⁷. Oyunlaştırma için oyunsu deneyimleri ölçecek bir ölçüm aracının olmaması René Eppmann, Magdalena Bekk ve Kristina Klein'i Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği'ni geliştirmeye yönlendirmiştir. Böylece araştırmadaki bu boşluk giderilmeye çalışılmıştır⁴³⁸. Ek olarak René Eppmann, Magdalena Bekk ve Kristina Klein bir firmanın oyunlaştırılmış uygulamasını değerlendirmek için Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği'ni kullanarak uygulamanın geliştirme sürecinin maliyetlerini azaltma potansiyeline sahip olduğunu, yöneticilerin oyunlaştırılan uygulamaların yarattığı oyun deneyimini değerlendirmek için Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği'nden yararlanabileceklerini ifade etmişlerdir⁴³⁹.

2018 yılında geliştirilen ölçeğin Türkçeleştirilmesi için uzman heyet görüşü alınmıştır. İlk aşamada ölçek tarafımda çevrilmiştir, ikinci aşamada tez danışmanım Doç. Dr. Malik Volkan TÜRKER tarafından düzeltilmiştir. Üçüncü aşamada Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Seçil BAL TAŞTAN'ın heyet görüşü alınmıştır. Dördüncü aşamada ise oyunlaştırma hakkında yayınları olan İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü Öğretim Üyesi Adnan Veysel ERTEMEL'den görüş alınarak son haline getirilmiştir. Kullanılan ölçek 5'li Likert biçiminde hazırlanmıştır. Ölçekte “1.Kesinlikle Katılmıyorum”, “2. Katılmıyorum”, “3. Ne

⁴³⁶ René Eppmann, Magdalena Bekk ve Kristina Klein, Gameful Experience in Gamification: Construction and Validation of a Gameful Experience Scale [GAMEX], *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 43, 2018, s.98

⁴³⁷ Kai Huotari ve Juho Hamari, 2017, s. 21–31

⁴³⁸ René Eppmann, Magdalena Bekk ve Kristina Klein, s.109

⁴³⁹ René Eppmann, Magdalena Bekk ve Kristina Klein, s.110

Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4. Katılıyorum” , “5. Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri yer almaktadır.

Ölçek 27 ifade ve 6 faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler: Eğlenme (Enjoyment), Kendini Verme (Absorption), Yaratıcı Düşünce (Creative Thinking), Harekete Geçme (Activation), Olumsuz Etkinin Olmaması (Absence of Negative Affect) ve Baskınlık (Dominance)’tır⁴⁴⁰. Tablo11’de her bir ölçek ifadesi için orijinal ölçekteki sıra numarası, anket formunda yazan sıra numarası ve hangi faktör altında toplandığı gösterilmiştir.

Tablo 11
Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği İfadeleri

İfadeler	Orijinal Ölçek	Anket	Faktör
Oyun oynama deneyimim eğlenceliydi.	1	1	Egl1
Oyunu oynamaktan hoşlandım.	2	3	Egl2
Oyunu oynamaktan çok keyif aldım.	3	5	Egl3
Oyun deneyimim zevkliydi.	4	11	Egl4
Bence oyunu oynamak çok eğlenceliydi.	5	12	Egl5
Bu oyunu oynamam benden özellikle istenmese de, sevdiğim için oynadım.	6	13	Egl6
Bu oyunu oynamak bana nerede olduğumu unutturdu.	7	14	Knv1
Oyun oynarken yakın çevremde ne olup bittiğini unuttum.	8	15	Knv2
Oyun oynadıktan sonra sanki kısa bir gezinin ardından gerçek dünyaya geri döndüğümü hissettim.	9	17	Knv3
Oyunu oynamak beni her şeyden uzaklaştırdı.	10	19	Knv4
Oyunu oynarken etrafımda ne olup bittiğinden tamamen habersizdim.	11	20	Knv5
Oyunu oynarken zamanın nasıl geçtiğini anlamadım.	12	21	Knv6

⁴⁴⁰ René Eppmann, Magdalena Bökk ve Kristina Klein, s.103

Oyunu oynamak hayal gücümü harekete geçirdi.	13	23	Yad1
Oyunu oynarken yaratıcı olduğumu hissettim.	14	24	Yad2
Oyunu oynarken bir şeyler keşfedebileceğimi hissettim.	15	26	Yad3
Oyunu oynarken kendimi maceracı hissettim.	16	27	Yad4
Oyunu oynarken harekete geçtiğimi hissettim.	17	28	Hag1
Oyun oynarken kendimi gergin/asabi hissettim.	18	29	Hag2
Oyunu oynarken kendimi coşkulu hissettim.	19	30	Hag3
Oyunu oynarken kendimi heyecanlı hissettim.	20	31	Hag4
Oyunu oynarken üzgün hissettim.	21	32	Neo1
Oyun oynarken kendimi saldırgan hissettim.	22	33	Neo2
Oyun oynarken hakkımın yendiğini hissettim.	23	34	Neo3
Oyun oynarken kendimi baskın/söz sahibi hissettim.	24	35	Bas1
Oyun oynarken etkileyici olduğumu hissettim	25	36	Bas2
Oyun oynarken kendi kendimi yönettiğimi hissettim.	26	37	Bas3
Oyun oynarken kendime güvendiğimi hissettim.	27	38	Bas4

(Egl (Eğlence), Knv (Kendini Verme), Yad (Yaratıcı Düşünme), Hag (Harekete Geçme), Neo (Negatif Etki Olmaması), Bas (Baskınlık)

Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği'nin Faktörleri aşağıda açıklanmıştır.

a. Eğlence

Ölçekte “eğlence” faktörü ilk 6 ifadeyi kapsamaktadır. Orijinal ölçekte diğer 5 faktöre kıyasla en büyük varyansın da eğlence faktörü tarafından açıklandığı belirtilmiştir.

Eğlence faktörü bir oyunlaştırma esnasındaki olumlu duygusal nitelikleri ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır⁴⁴¹.

b. Kendini Verme

“Kendini verme” faktörü 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler çoğunlukla motivasyon bölümünde anlatılan Akış Teori’si ile ilişkilendirilmektedir⁴⁴². Akış Teorisi’ne göre Csikszentmihalyi insanların üst düzey ve en tatmin edici deneyimlerini, en keyif aldıkları anlarını akış durumunda yaşadıklarını ifade etmiştir. İnsanlar akış durumuna girdiklerinde hislerini o kadar yoğun yaşarlar ki yaptıkları işe kendilerini kaptırırlar⁴⁴³.

c. Yaratıcı Düşünme

Çoğu oyun araştırmacısı, keşif ve hayal gücüyle ilgili deneyimleri, oyuncuların oyun deneyimlerinin temel parçaları olduğunu savunmaktadır. “Yaratıcı düşünme” olumlu oyun deneyimlerini yansıtmaktadır⁴⁴⁴. Tablo 2’de “Nick Yee’nin Oyuncu Tipleri” oyundaki davranış kalıplarını yorumlarken hayal kurmaya değinmiştir ve hayal kurmayı rahatlama, gerçek hayatın sorunlarından kaçış olarak ifade etmiştir⁴⁴⁵.

d. Harekete Geçme

“Harekete geçme” faktörü uyarılmayla ilişkilendirilmiştir. Sonucu bilinmeyen durumlar, sürprizler, zamana karşı karşı hareket etme ve gerilim unsurları gibi örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır⁴⁴⁶. “Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği” başlığında belirtildiği gibi “Harekete Geçme” faktörünün altında yer alan Tablo 11’de Hag2 ile kodlanan “Oyun oynarken kendimi gergin/asabi hissettim.” ifadesi yukarıdaki açıklamadan anlaşılan gerilim unsurudur. Fakat ölçekte ters ifade olarak belirtilmediğinden çıkarılması uygun görülmüştür.

⁴⁴¹ René Eppmann, Magdalena Bekk ve Kristina Klein, s.109

⁴⁴² René Eppmann, Magdalena Bekk ve Kristina Klein, s.110

⁴⁴³ Daniel H. Pink, s.133-135.

⁴⁴⁴ René Eppmann, Magdalena Bekk ve Kristina Klein, s.109

⁴⁴⁵ Nick Yee, 2007, 772-775.

⁴⁴⁶ René Eppmann, Magdalena Bekk ve Kristina Klein, s.109

e. Negatif Etkinin Olmaması (Oyuncunun İyi Hissetmesi)

Oyunlaştırma esnasında negatif veya olumsuz bir etkinin olmaması, oyun deneyiminin ayrı bir faktörü olarak belirtilmiştir. “Negatif etkinin olmaması” faktöründeki ifadeler orijinal ölçekte ters ifade olarak belirtilmiştir⁴⁴⁷. Bu nedenle SPSS analizinde karşılık gelen ifadelere çevrilmiştir.

f. Baskınlık

“Baskınlık” faktörünün rekabetçi ve işbirlikçi oyunlaştırma uygulamalarında ya da takım çalışmalarını içeren uygulamalarda daha yüksek olma ihtimali olduğu ifade edilmiştir. Çünkü rekabet ya da işbirliği içeren oyunlaştırma uygulamalarında hâkimiyet, egemenlik gibi unsurların daha baskın olacağı düşünülmektedir⁴⁴⁸.

2. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeğinin Geçerlik Analizi

Bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı şeyi ne derece doğru ölçtüğü geçerlik analizi yapılarak belirlenmektedir⁴⁴⁹. Ölçme aracının geçerliğini analiz etmek için farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Ancak genel olarak tercih edilen geçerlik analizleri kapsam geçerliği, ölçüt-bağımlı geçerlik ve yapı geçerliğidir. Yapı geçerliğini incelemek amacıyla faktör analizi, küme analizi, iç tutarlılık analizi ve hipotez testleri yapılmaktadır⁴⁵⁰. Bu araştırmada Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği’nin yapı geçerliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sayesinde yapı geçerliği ile ilgili testten elde edilen değerlerin ölçeğin ölçtüğü düşünülen özelliğini ölçüp ölçmediği hakkında fikir sahibi olunmaktadır⁴⁵¹.

Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği 27 ifade ve 6 faktörden oluşmasına rağmen ölçeğin “Harekete Geçme (Hag2)” faktörünün altında bulunan “Oyunlaştırma esnasında kendimi gergin/asabi hissettim.” ifadesi olumsuz özellik taşıdığı ve orijinal ölçekte ters madde olarak belirtilmediği için analizden çıkarılması uygun görülmüştür.

⁴⁴⁷ René Eppmann, Magdalena Bekk ve Kristina Klein, s.109.

⁴⁴⁸ René Eppmann, Magdalena Bekk ve Kristina Klein, s.110.

⁴⁴⁹ Ahmet Mete Çilingirtürk, *İstatistiksel Karar Almada Veri Analizi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2011, s.42.

⁴⁵⁰ Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 24. Baskı, 2018, s.179-180.

⁴⁵¹ A. Murat Ellez, *Ölçme Araçlarında Bulunması Gereken Özellikler*, Abdurrahman Tanrıoğen (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* içinde, Ankara: Anı Yayıncılık, 4. Baskı, 2014, s.185-186.

Ölçeğin orijinalinde “jittery” kelimesi Türkçeleştirilme esnasında gergin hissetme olarak çevrilmiş, ölçeğin geneli itibariyle olumsuz çağrışım olduğundan ters madde olarak ifade edilmesi gerekirken söz konusu kelimenin ölçeğin hazırlandığı kendi dilinde farklı anlamlarda da kullanılabileceği düşünülmüştür. Bu farklılığın kültürlerarası farklılıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu ifade ölçekten çıkarıldıktan sonra yapılan Kaiser-Meyer-Olkin, Bartlett Küresellik Testi ve faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablolarla sunulmuştur.

Tablo 12
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği		,926
Bartlett Testi	Ki-Kare	6292,354
	df	325
	Anlamlılık	,000

Bir ölçeğin faktör analizi için uygunluk durumu Kaise-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği ve Bartlett Küresellik Testi yapılarak karar verilmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği örneklemden elde edilen verilerin faktör analizi yapmak için yeterli olup olmadığına karar verilmesini sağlar. Kaise-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği değeri 0,60 ve üstünde ise örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett Küresellik Testi ise faktör analizi yapmak için ilişki matrisindeki değerlerin yeterli olup olmadığını test etmektedir. Bartlett Küresellik Testi’nde anlamlılık değeri $p < 0,05$ ise faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir⁴⁵².

KMO 0,926 olarak hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,60 üzerinde çıkması nedeni ile faktör analizi yapılması için yeterli bulunmuştur. KMO oranının yeterli bulunmasından sonra, Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına göre Anlamlılık değeri ,000 çıktığından faktör analizi için gerekli şartların sağlandığı görülmüştür. Hem Kaise-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği hem de Bartlett Küresellik Testi sonuçlarının faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiş ve faktör analizi yapılmıştır. İlerleyen sayfalarda faktör analizi sonuçları sunulmuştur.

⁴⁵² Sait Gürbüz ve Faruk Şahin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, S.317.

Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği'nin orijinalinde 27 ifade ve 6 faktörden oluştuğu daha önce belirtilmişti. Hag2 “Oyun oynarken kendimi gergin/asabi hissettim.” ifadesi çeviriden kaynaklı anlam değişmesinden dolayı silinmiş, 26 madde ile analizlere devam edileceği başta belirtilmişti. 26 madde üzerinden yapılan faktör analizi sonuçlarına göre Knv3 “Oyun oynadıktan sonra sanki kısa bir gezinin ardından gerçek dünyaya geri döndüğümü hissettim.” maddesi uygun faktör yükü yüklenmediği gerekçesiyle analizden çıkarılmıştır. Orijinal ölçekte 6 faktör olmasına rağmen bankacılık sektöründe uygulanan ölçeğin faktörlerinin analiz sonrasında 5 faktöre dağıldığı görülmüştür. 26 maddeden Knv3 ifadesi dışında kalan ifadeler ölçeğin orijinalindeki faktörler altında toplanmıştır. Bileşen matrisi ve dönüştürülmüş bileşen matrisi aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 13
Bileşen Matrisi

	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
Egl5	,818	-,176	,198	-,230	,126
Hag1	,811		-,178		-,267
Yad3	,811		-,229		-,248
Yad1	,798		-,176		-,187
Egl4	,797	-,169	,166	-,220	
Hag3	,797				-,199
Yad4	,794		-,179		-,278
Yad2	,786		-,197		-,155
Hag4	,779		-,143		-,198
Egl3	,766	-,248	,286	-,254	,151
Egl1	,752	-,225	,195	-,242	,167
Egl2	,750	-,234	,250	-,252	,150
Egl6	,664	-,148	,252	-,186	,213
Bas4	,610		-,381	,216	,136
Bas3	,600		-,439	,224	
Bas2	,598	,122	-,467	,151	,314
Knv1	,574	,509	,269	,118	
Knv6	,571	,390	,232	,149	,172
Knv5	,352	,715	,297	,147	
Knv2	,439	,681	,318	,140	-,118

Knv4	,522	,561	,267	,127	
Neo2	,227	-,548	,340	,503	
Neo3	,223	-,542	,257	,502	-,146
Bas1	,371	,287	-,537	,108	,454
Neo1	,447	-,316	,238	,483	,143

Tablo 14
Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
Egl3	,885				
Egl2	,852				
Egl1	,825				
Egl5	,796				
Egl6	,773				
Egl4	,723				
Knv2		,901			
Knv5		,898			
Knv4		,771			
Knv1		,748			
Knv6		,621			
Bas1			-,864		
Bas2			-,731		
Bas4			-,528		
Bas3			-,526		
Neo2				,842	
Neo3				,806	
Neo1				,710	
Yad3					-,795
Hag1					-,790
Yad4					-,789
Yad1					-,692
Hag4					-,672
Yad2					-,661
Hag3					-,653

Tablo 14’te görüldüğü üzere Knv 3 ifadesi faktör analizinden çıkarıldıktan sonra Eğlence (Egl), Kendini Verme (Knv), Baskınlık (Bas), Negatif Etkinin Olmaması (Neo) faktörleri orijinal ölçeğin faktör analizi sonuçlarıyla uygun şekilde dağılmıştır. Ancak Yaratıcı Düşünme (Yad) ve Harekete Geçme (Hag) faktörleri Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi Tablosu’nda tek faktör altına toplanmıştır. Orijinal ölçekte Yaratıcı Düşünme (Yad) Faktörü oyuncunun keşif yapma isteği ve hayal gücü ile ilişkilendirilmiştir. Harekete Geçme (Hag) Faktörü ise oyun içinde sonucu bilinmeyen durumlar ve sürprizler ile ilişkilendirilmiştir. Araştırmaya katılanların Yaratıcı Düşünme (Yad) ve Harekete Geçme (Hag) faktörlerini tek bir faktör gibi algıladıkları görülmektedir. Bu durum da kültürlerarası farklılıklardan kaynaklı olabilir. Bundan dolayı devam eden analizlerde Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme faktörleri tek faktör olarak ele alınmıştır.

3. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği’nin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, katılımcıların anketteki ifadelere verdikleri yanıtların birbirleri ile olan tutarlılığını ifade etmek için kullanılmaktadır. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği şeyi ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir⁴⁵³.

Ölçeğin taşınması gerekli olan özelliklerden birisi olan güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Ölçekle sağlanan bilgilerin kararlı özellik taşıdığına yani hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla yapılacak ikinci bir ölçümde aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulması gerekir. Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere Güvenilirlik Analizi denmektedir. Eğer bir araçta alt ölçekler mevcut ise Cronbach Alfa katsayısının kullanılması uygun olur⁴⁵⁴.

Alfa değerinin düşük olması anketin homojen bir dağılım göstermediğini, kullanılan değişkenin birden fazla kavramı ölçtüğünü göstermektedir⁴⁵⁵. Güvenilirlik, testin ölçeğin istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Ölçme aracının örnekleme bir kez uygulanmasından sonra elde edilen puanlar kullanılarak güvenilirlik katsayısının hesaplanmasında madde varyansına dayalı yöntemlerden Cronbach Alfa kullanılabilir. Tek

⁴⁵³ Şener Büyüköztürk, s.182.

⁴⁵⁴ Ahmet Mete Çilingirtürk, s.43 ve 44.

⁴⁵⁵ Mehmet Akalın, **Örnek Açıklamalarıyla Sosyal Bilimlerde Araştırma Tekniği Anket: Örneklem Seçimi - Uygun İstatistik Tekniği - Veri Analizi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2015, s.151.

uygulamaya dayalı güvenilirlik tahmini işlemleri iç tutarlılık yöntemleri olarak da bilinir. Cronbach Alfa katsayısı özellikle cevapların derecelendirme yöntemiyle elde edildiği durumlarda sıklıkla kullanılır. Cronbach Alfa katsayısı hesaplanırken testi oluşturan maddelerin varyanslarının toplam puanların varyansına bölünmesi temel alındığından test maddelerinin ölçmenin bütünüyle ne kadar tutarlı olduğunu gösterir⁴⁵⁶. Bu aşamada ölçekteki her faktör için Cronbach Alfa değerine bakılacak ve Tablo 15'e göre ölçeğin ne derece güvenilir olduğuna hakkında yorum yapılacaktır. Ölçekteki her faktör için ve ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alfa değerleri devam eden tablolarda sunulmuştur.

Tablo 15
Cronbach Alfa Değer Tablosu

Cronbach Alfa	İç Tutarlılık
$\alpha \geq 0,9$	Mükemmel
$0,7 \leq \alpha < 0,9$	İyi
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Kabul Edilebilir
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Zayıf
$\alpha < 0,5$	Kabul Edilemez

Mehmet Akalın, **Örnek Açıklamalarıyla Sosyal Bilimlerde Araştırma Tekniği Anket: Örneklem Seçimi - Uygun İstatistik Tekniği - Veri Analizi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2015, s.151.

Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği'ne yapılan güvenilirlik analizi özet sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur. Tablo 16'da da görüleceği üzere hem ölçeğin geneli için hem de tek tek her faktör için hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0,70'in üstündedir. Bu sebeple ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Devam eden tablolarda ayrıntılı olarak her faktör için ve ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alfa değerleri ve toplam istatistikler sunulmuştur.

⁴⁵⁶ Şirin Karadeniz ve Diğerleri, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 24. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, s.109-111.

Tablo 16
Özet Güvenilirlik Analizi Sonucu

Faktör	Cronbach Alfa	Madde Sayısı	İç Tutarlılık
Eğlence	,929	6	Mükemmel
Kendini Verme	,875	5	İyi
Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme	,936	7	Mükemmel
Negatif Etki Olmaması	,722	3	İyi
Baskınlık	,788	4	İyi
Tüm Ölçek Maddeleri İçin	,931	25	Mükemmel

Tablo17 – Tablo 28 her faktör için ve ölçeğin tamamı için Cronbach Alfa katsayılarını ve toplam istatistikleri göstermektedir.

Tablo 17
Eğlence Faktörü İçin Cronbach Alfa Katsayısı

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,929	6

Tablo 18
Eğlence Faktörü İçin Toplam İstatistikler

	Öge Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa
Egl1	20,3101	11,209	,797	,915
Egl2	20,2232	11,098	,808	,913
Egl3	20,3710	10,705	,850	,907
Egl4	20,3971	11,694	,804	,915
Egl5	20,3449	11,122	,849	,908
Egl6	20,5420	11,115	,677	,933

Tablo 17 ve Tablo 18’de görüldüğü üzere eğlence faktöründe yer alan 6 madde için Cronbach Alfa değeri 0,929’dur. Bu değer eğlence faktörünün “mükemmel” seviyede

güvenilir olduğunu göstermektedir. Toplam istatistiklere bakıldığında ise Egl6 “Bu oyunu oynamam benden özellikle istenmese de, sevdiğim için oynarım.” İfadesi silindiğinde Cronbach Alfa Katsayısı’nın 0,933 olacağını göstermektedir. Ancak eğlence faktörünün güvenilirlik seviyesi “mükemmel” olarak belirlendiği için bu maddenin çıkarılması gerekli görülmemiştir.

Tablo 19
Kendini Verme Faktörü İçin Cronbach Alfa Katsayısı

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,875	5

Tablo 20
Kendini Verme Faktörü İçin Toplam İstatistikler

	Öge Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde silinirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa
Knv1	11,7681	11,033	,713	,847
Knv2	12,1246	10,737	,785	,828
Knv4	12,0435	11,449	,703	,849
Knv5	12,3652	11,651	,724	,844
Knv6	11,5478	12,405	,600	,872

Tablo 19 ve Tablo 20’de görüldüğü üzere kendini verme faktöründe yer alan 5 madde için Cronbach Alfa değeri 0,875’dir. Bu değer kendini verme faktörünün “iyi” seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir. Toplam istatistiklere bakıldığında ise hiçbir maddenin çıkarılması gerekli görülmemiştir.

Tablo 21

Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme Faktörü İçin Cronbach Alfa Katsayısı

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,936	7

Tablo 22

Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme Faktörü İçin Toplam İstatistikler

	Öğe Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde silinirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa
Yad1	23,2406	16,829	,795	,926
Yad2	23,2783	16,620	,780	,927
Yad3	23,3942	16,588	,824	,923
Yad4	23,4493	16,254	,794	,926
Hag1	23,3913	16,710	,814	,924
Hag3	23,4203	16,640	,774	,928
Hag4	23,3217	16,922	,768	,928

Tablo 21 ve Tablo 22’de görüldüğü üzere yaratıcı düşünme ve harekete geçme faktöründe yer alan 7 madde için Cronbach Alfa değeri 0,936’dır. Bu değer yaratıcı düşünme ve harekete geçme faktörünün “mükemmel” seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir. Toplam istatistiklere bakıldığında ise hiçbir maddenin çıkarılması gerekli görülmemiştir.

Tablo 23

Negatif Etki Olmaması Faktörü İçin Cronbach Alfa Katsayısı

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,722	3

Tablo 24
Negatif Etki Olmaması Faktörü İçin Toplam İstatistikler

	Öge Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde silinirse ölçek varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa
Neo1	8,0435	2,239	,495	,690
Neo2	8,2551	1,615	,603	,560
Neo3	8,2406	1,991	,545	,630

Tablo 23 ve Tablo 24’te görüldüğü üzere negatif etki olmaması faktöründe yer alan 3 madde için Cronbach Alfa değeri 0,722’dir. Bu değer negatif etki olmaması faktörünün “iyi” seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir. Toplam istatistiklere bakıldığında ise hiçbir maddenin çıkarılması gerekli görülmemiştir.

Tablo 25
Baskınlık Faktörü İçin Cronbach Alfa Katsayısı

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,788	4

Tablo 26
Baskınlık Faktörü İçin Toplam İstatistikler

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa
Bas1	11,0957	4,180	,519	,786
Bas2	10,7623	3,967	,690	,686
Bas3	10,4319	4,764	,617	,733
Bas4	10,3797	4,539	,594	,738

Tablo 25 ve Tablo 26’te görüldüğü üzere baskınlık faktöründe yer alan 4 madde için Cronbach Alfa değeri 0,788’dir. Bu değer baskınlık faktörünün “iyi” seviyede güvenilir

olduğunu göstermektedir. Toplam istatistiklere bakıldığında ise hiçbir maddenin çıkarılması gerekli görülmemiştir.

Tablo 27
Tüm Maddeler İçin Cronbach Alfa Katsayısı

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,931	25

Tablo 28
Tüm Maddeler İçin Toplam İstatistikler

	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa
Egl1	89,0145	157,915	,691	,927
Egl2	88,9275	157,777	,688	,927
Egl3	89,0754	156,802	,705	,927
Egl4	89,1014	158,684	,740	,927
Egl5	89,0493	157,035	,763	,926
Egl6	89,2464	157,512	,609	,928
Knv1	89,9478	154,887	,577	,929
Knv2	90,3043	158,445	,451	,931
Knv4	90,2232	157,040	,530	,930
Knv5	90,5449	161,714	,367	,932
Knv6	89,7275	157,094	,571	,929
Yad1	89,1333	156,750	,745	,926
Yad2	89,1710	156,282	,728	,926
Yad3	89,2870	156,339	,756	,926
Yad4	89,3420	155,208	,742	,926
Hag1	89,2841	156,477	,758	,926
Hag3	89,3130	155,890	,746	,926
Hag4	89,2145	157,041	,721	,927
Neo1	88,9159	163,246	,425	,931
Neo2	89,1275	166,327	,192	,935

Neo3	89,1130	167,176	,188	,934
Bas1	90,0145	162,369	,332	,933
Bas2	89,6812	158,206	,560	,929
Bas3	89,3507	160,961	,554	,929
Bas4	89,2986	159,518	,562	,929

Tablo 27 ve Tablo 28’de görüldüğü üzere 25 madde için Cronbach Alfa değeri 0,931’dir. Bu değer ölçeğin “mükemmel” seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir. Toplam istatistiklere bakıldığında ise Knv5 “Oyunu oynarken etrafımda ne olup bittiğinden tamamen habersizdim.”, Neo2 “Oyun oynarken kendimi saldırgan hissettim.”, Neo3 “Oyun oynarken hakkımın yendiğini hissettim.” ve Bas1 “Oyun oynarken kendimi baskın/söz sahibi hissettim.” maddeleri silindiğinde güvenilirlik artmaktadır. Ancak ölçeğin tamamının güvenilirlik seviyesi “mükemmel” olduğu için hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır.

II. VERİ ANALİZİ

Veri Analizi bölümünde öncelikle derinlemesine mülakatlar ve yıllık raporlardan elde edilen bilgiler, sonrasında ise Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği’nden elde edilen verilerin analizi sunulacaktır.

A. Nitel Verilerin Analizi ve Bulguların Yorumlanması

Bu bölümde birincil kaynak olan derinlemesine mülakatlardan ve ikincil kaynaklardan elde edilen verilerin analizi ve bulguların yorumlanması yer alacaktır.

1. Nitel Verilerin Analizi

Nitel araştırmada çeşitli metodlarla elde edilen veriler dört aşamada analiz edilmektedir: Veriler kodlanır, temalar bulunur, veriler kodlara ve temalara göre düzenlenip tanımlanır ve bulgular yorumlanır⁴⁵⁷.

Öncelikle bankaların yıllık raporlarından, kurumsal internet sitelerinden, videolardan, sunumlardan ve Beşinci Bölümün F başlığında sunulmuş olan yarı yapılandırılmış mülakat formundan elde edilen bilgilerle firmaların oyunlaştırma ile ilgili

⁴⁵⁷ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, 2016, s.243-252.

yaptığı çalışmalara yer verilmiştir. Aşağıdaki firmalardan Garanti BBVA, Türkiye İş Bankası A.Ş., Akbank T.A.Ş., QNB Finansbank A.Ş., Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. ve Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş. ile mülakatlar yapılmış ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Ancak Denizbank A.Ş., ING Bank A.Ş. ve Yapı Kredi Bankası A.Ş. ile mülakat yapılamamış bundan dolayı bu bankaların oyunlaştırma faaliyetleri hakkında bilgi edinmek için yalnızca ikincil veri kaynaklarından faydalanılmıştır.

a. Firmalara İlişkin Veriler

Firmalara ilişkin verilerin toplamak amacıyla derinlemesine mülakat tapeleri ve ikincil veri kaynakları kullanılmıştır. Bu kaynaklar; yıllık raporlar, firmaların internet siteleri, sunumlar, röportajlar, videolar ve benzeridir. Bu bölümde mülakat yapılan bankaların oyunlaştırma hakkında bilgilerine yer verilecektir.

(1) Garanti BBVA'nın Oyunlaştırma Kullanımına İlişkin Bilgileri

Garanti BBVA 1946 yılında Ankara'da kurulmuştur ve bankacılık sektöründe bulunan tüm alanlarda faaliyet göstermektedir. Entegre Faaliyet Raporu'nun yayınlandığı 31 Aralık 2019 itibarıyla 18.784 çalışanı istihdam eden Garanti BBVA'nın yurt içinde ve yurt dışında toplamda 920 şubesi bulunmaktadır⁴⁵⁸. Garanti BBVA insan kaynağına önem vermekle birlikte 2016 yılında, firmaların insan kaynaklarında yapmış oldukları faaliyetlerinin kalitesini belgeleyen “İnsana Yatırım Yapanlar (Investors in People)” başarı sertifikasını alan Türk sermayeli ilk şirket olmuştur⁴⁵⁹.

Garanti BBVA'nın stratejilerinden birisi olan “Dijitalleşme” firmada oyunlaştırma kullanımının başlıca sebeplerindendir. Bu durumu Eğitim Uzmanı Ayşe Korkmaz:

“Dijitalleşme büyük hedefimiz. Onun altında oyunlaştırma var. Stratejik hedeflerden biri. Mobil uygulamalar olarak ayrı bir KPI setimiz var. Örneğin bu sene eğitimlerin direkt pekiştirme çalışmaları için mobil oyun kullanma gibi bir KPI'mız bulunmakta” sözleriyle ifade etmiştir.

Garanti BBVA, oyunlaştırma uygulamaları için dış kaynak kullanımına gitmektedir. Oyunlaştırma uygulamaları için birlikte çalışılan oyun geliştirici firmalar hakkında Eğitim Uzmanı Ayşe Korkmaz aşağıdaki bilgileri paylaşmıştır:

⁴⁵⁸ Garanti BBVA, **Garanti BBVA 2019 Entegre Faaliyet Raporu**, 2019, s.20.

⁴⁵⁹ Garanti Bankası, **Garanti Bankası 2016 Faaliyet Raporu**, 2016, s.11

“Pixofun firması, genel anlamda kurumsal oyun, kurumsal gelişim oyunları yani tamamen bu işe odaklanmış, Ankara menşeli, OTDÜ merkezli bir firma. Orada Teknokent'te yer alıyorlar. Bizim için de özel olarak buraya gidip geldiler. Genellikle hem firmalar yani dışarıdaki bankalar da biz de bu tarz geliştirmeleri Pixofun ile ilerletiyoruz. Şuan biraz daha onlar ön planda. Diğer kullandığımız uygulama ise “Hatırlat” uygulaması, Anzera adında bir firma ile çalışıyoruz. Oranın sahibi de eski bir Garantili”.

2017 yılında yayınlanan Faaliyet Raporu’nda “Garanti Eğitim Teknolojileri”, istenildiği anda istenilen yerden gerçekleştirilebilen simülasyon, video, e-kütüphane gibi mobil cihazlarla öğrenim için çeşitli platformlara erişim imkanı sunduğunu belirtmiştir⁴⁶⁰. Garanti BBVA’da eğitim amacıyla simülasyon kullanımını Eğitim Uzmanı Ayşe Korkmaz şu sözlerle ifade etmiştir;

“Ben 2017’de başladığımda konuşuluyordu aslında, 2017’den önce bir tek “Simülap” diye bir uygulama kullanılmış. Onu hatırlıyorum benim de bildiğim. Bu da aslında şöyle alakalı bir uygulama belki duymuşsunuzdur. Tam olarak oyunlaştırma değil, ya da mobil değil, bilgisayar üzerinde, müşteri geliyor. Bazı davranışlarda bulunuyor. Nasıl cevap verirsin? O davranışa göre farklı bir profile veya farklı bir hikâyeye yönlendirme gibi bir uygulama. Bankada ilk bu uygulanmış ama 2017 yılından sonra hızlı bir şekilde mobil kullanıma, oyun çalışmaları başladı.”

“Garanti Dijital Gelişim Çözümleri” kapsamında canlı yayın, oyun, simülasyon, mobil öğrenme gibi farklı yöntemlerin şirkette kullanıldığı ilk kez 2018 yılı faaliyet raporunda belirtilse de⁴⁶¹ yapılan derinlemesine mülakatta 2018 yılı öncesinde oyun kullanımının gerçekleştiğini Eğitim ve Geliştirme Müdürü Canan Başar şu cümlelerle ifade etmiştir;

“İşletmemizde oyunlaştırmayı ilk olarak 2016 yılında kullanmaya başladık. Eğitim ve geliştirme alanında oyunlaştırma uygulamaya ilk olarak 2016 yılında Pixofun firması tarafından geliştirilen “Quiz Game” oyununu kullanarak başladık. Quiz Game oyununu “Hatırlat” isimli oyun takip etti. 3 ay önce de “Next Please” isimli simülasyona dayalı oyunu işletmemizde kullanmaya başladık”.

Eğitim Uzmanı Ayşe Korkmaz Garanti BBVA’da oyunlaştırma kullanımının işe alım dönemlerinde “İç İletişim Ekibi” veya “Yetenek Kazanımı” ekipleri tarafından anlık olarak adayın ilgisini çekmek amacıyla yapıldığı ifade etmiştir ve şuan aktif bir uygulama olmadığı bilgisini vermiştir. Eğitim ve geliştirme alanında yapılan oyunlaştırma uygulamaları hakkında ise şunları ilave etmiştir:

“...Quiz Game’i genelde aslında bütün oyunları öyle kullanıyoruz. Yaptığımız bir sınıf içi eğitimin takibinde, hani oradaki bilgiyi pekiştirmeleri ve unutmamaları

⁴⁶⁰ Garanti BBVA Grubu, **Garanti Bankası 2017 Entegre Faaliyet Raporu**, 2017, s.90.

⁴⁶¹ Garanti BBVA Grubu, **Garanti Bankası 2018 Entegre Faaliyet Raporu**, 2018, s.116.

için. Hani çok öncesinde ya da ortasında kullanmaktan ziyade o programların bitişinde ya da sınıf içi eğitimlerin sonrasında yapmayı tercih ediyoruz. Sınav çok cezbetmiyor insanları.”

Sonuç olarak Garanti BBVA’dan edinilen bilgilere göre oyunlaştırma uygulamaları İnsan Kaynakları Yönetimi’nin teknik kapsamında yer alan Personel Bulma, Seçme ve Yerleştirme ile Eğitim ve Geliştirme olmak üzere iki alanında kullanılmaktadır.

(2) Türkiye İş Bankası A.Ş.’nin Oyunlaştırma Kullanımına İlişkin Bilgileri

Türkiye İş Bankası A.Ş. Cumhuriyet döneminin ilk yerel bankası olarak Atatürk’ün talimatlarıyla 1924 yılında İzmir İktisat Kongresi’nde alınan kararlar sonucunda kurulmuştur⁴⁶². Türkiye’de hem elektronik bankacılığın temellerini atmış hem de Bankamatik cihazlarını ilk isimlendiren ve faaliyete geçiren banka olmuştur⁴⁶³. Dijitalleşmede öncü olma vizyonu çerçevesinde İş Bankası’nda 2019 yıl sonu itibarıyla yurt içinde 23.736, yurt dışında ise 317 kişinin istihdam edilmesiyle birlikte toplam çalışan sayısı 24.053’e yükselmiştir⁴⁶⁴.

Türkiye İş Bankası A.Ş. 2014 yılında yayınladığı faaliyet raporunda 2015 yılında eğitim alanında yenilikçi uygulamalara çok kullanıcıli çevrimiçi oyunlar gibi yeni araçlar ekleneceği belirtilmiştir⁴⁶⁵. 2015 yılına gelindiğinde ise banka ürün ve uygulamaları hakkında çok kullanıcıli bir oyun tasarlamış ve bu oyunun 2016 yılında kullanıma sunulacağına raporda yer verilmiştir⁴⁶⁶. 2016 yılında ise çalışan kitlesinin gençleşmesi ve genç kuşakların farklı iletişim alışkanlıklarının bulunması nedeniyle eğitim faaliyetlerinin oyunlaştırılarak eğlenceli ve ilgi çekici hale getirilmesi amacıyla çevrimiçi bankacılık ve strateji oyunu “İşVille” hayata geçirilmiştir⁴⁶⁷.

Oyun, teknoloji odaklı öğrenme araçlarına yönelik olarak düzenlenen “Learning Technologies Awards” kapsamında, “En İyi Öğrenme Oyunu” (Best Learning Game) kategorisinde birinci olmuştur ve altın ödül kazanmıştır. İşVille oyununda katılımcıların öğrenme deneyiminin etkin şekilde yaşanması hedeflenmiştir. Bu amaçla 2016 yılında, Tuzla’da Teknoloji ve Operasyon Merkezi’nde “Öğrenme Dünyası” eğitim merkezi kullanıma

⁴⁶² Türkiye İş Bankası A.Ş., O Günlerden Bugünlere, <https://www.isbank.com.tr/bankamizi-taniyin/o-gunlerden-bugunlere>

⁴⁶³ <https://www.isbank.com.tr/bankamizi-taniyin/ilklerimiz> (20 Şubat 2020).

⁴⁶⁴ Türkiye İş Bankası A.Ş., İş Bankası 2019 Faaliyet Raporu, 2019, s.91.

⁴⁶⁵ Türkiye İş Bankası A.Ş., İş Bankası 2014 Faaliyet Raporu, 2014, s.62.

⁴⁶⁶ Türkiye İş Bankası A.Ş., İş Bankası 2015 Faaliyet Raporu, 2015, s.64.

⁴⁶⁷ Türkiye İş Bankası A.Ş., İş Bankası 2016 Faaliyet Raporu, 2016, s.75.

açılmıştır⁴⁶⁸. 2017 yılında Stevie Awards “Yılın En iyi Çalışan Gelişimi Çözümleri” için Gümüş ve yine 2017 yılında Brandon Hall HCM Excellence Awards “Oyunların Öğrenmede En İyi Kullanımı” ödülleri almıştır⁴⁶⁹.

İşVille oyununun içeriği banka müşterilerine doğru yanıtların zamanında verilmesini ve bankada sürdürülebilir, kârlı bir iş modeli kurulmasını içermektedir. Aynı zamanda çalışanlar İşVille oyununa her zaman her yerden ulaşabilmektedirler. Çalışanlar müşteriler tarafından yöneltilen sorulara doğru cevaplar verdikçe şube artmaktadır ve oyuncu seviye atlamaktadır⁴⁷⁰.

Türkiye İş Bankası Yetenek Yönetimi Bölüm Müdürü Dolunay Bulut’un İşVille hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir;

“Dijital oyun ile dijital öğrenme yöntemi olarak oyunlaştırmayı kullanmaya başladığımız yıl 2016. 2016 yılında İş Bankası bu yöntemi kullanmaya İşVille adında bir öğrenme oyunuyla başladı. İşVille’de oyuncunun oynayabildiği iki alan var. İlk olarak “ana dünya” dediğimiz bir kısım bulunmakta. Bu alanda, oyuncular ellerindeki oyun içi “iş para”larla kontrol sahibi olduğu bölgeyi genişletmeye çalışıyorlar. Bu bölgeleri satın aldıkça daha fazla müşteriden mevduat toplama ve onlara kredi sunma gibi temel bankacılık hizmetlerini sunma imkânına sahip olabiliyorlar. Oyunda oyuncular hem yapay zekaya karşı mücadele edip alanlarını korumaya çalışıyorlar hem de diğer İş Bankası çalışanları ile deneyim puanı anlamında yarışıyorlar. Bu anlamda, oyunun bu kısmını küçük bir “dünya” olarak nitelendirmek mümkün. Oyuncuların buradaki büyümesine katkı sağlamak adına, seviyesini yükseltmek için hizmet vermesi gereken, oyundaki öğrenme deneyiminin en önemli kısımlarından olan bir İş Bankası şubesi yer almakta. İş Bankası şubesinde oyuncular bir müşteri temsilcisi rolüne girerek, müşterilere hızlı bir şekilde ve onların sorularına doğru yanıt vererek memnuniyet sağlamaya çalışıyor. Müşteriler ne kadar memnun ayrılırlarsa, oyuncular da bir o kadar yüksek puan kazanıyorlar. Müşteriler Bankamız ürünleri ilgili olarak hem teknik hem de ürün özelliklerine ilişkin sorular yöneltiyor. Bu soruların altında da oyuncuların seçebileceği farklı cevap alternatifleri yer alıyor. Eğer doğru cevap verirlerse müşterinin mevcut memnuniyet durumuna göre puan kazanılması mümkün olabiliyor. Eğer yanlış cevap verirlerse puan kazanılamıyor, fakat sonra gelen müşteriler o yanlış verdiği yanıtları ona tekrar soru olarak soruyorlar. Buradaki öğrenme deneyimi bankacılık ürünleri ve işlemleri ile ilgili olarak çalışanlarımızın sıklıkla karşılaştığı bilgileri tekrar ederek öğrenmesi temeline dayanıyor. Oyun dijital ortamda sunulduğu için verileri çok yakından takip edebiliyorsunuz. Yanlış cevap verdiği soruya kaçınıcı defada doğru cevap vermeye başlamış, çalışan bazında bunu bile görmeniz, kontrol etmeniz, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit etmeniz mümkün oluyor.”

⁴⁶⁸ Türkiye İş Bankası A.Ş., **İş Bankası 2016 Faaliyet Raporu**, 2016, s.75.

⁴⁶⁹ Apkpure, 2018, <https://apkpure.com/tr/isville/com.pixofun.ibg> (20 Şubat 2020).

⁴⁷⁰ Bt Günlüğü, İş Bankası Çalışanlarının Oyunu İşVille Ödül Aldı, 2016, <https://www.btgunlugu.com/is-bankasi-oyunu-isville-odul-aldi/> (1 Ocak 2020)

2017 Faaliyet Raporu'na göre İş Bankası çalışanlarının bankacılık bilgilerini, yeni nesil öğrenme araçlarıyla desteklemek üzere tasarlanan ilk oyunlaştırma projesi İşVille sayesinde 7.149 farklı çalışan 70.000 saati aşan öğrenme deneyimi yaşamıştır. Yine aynı raporda 2018 yılı için stratejik olarak dijital dönüşüm programını destekleyecek şekilde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine odaklanılacağına yer verilmiştir ve yeni bir oyunlaştırma projesinin çalışanların kullanımına açılacağı bilgisi paylaşılmıştır⁴⁷¹.

2018 yılında Türkiye İş Bankası çalışanlarının ürün ve satış bilgilerini, bankacılıktaki dinamikleri anlama ve yönetme becerilerini geliştirmeyi amaçlayan ikinci öğrenme oyunu “İşGame”i kullanıma açmıştır. 2018 Faaliyet Raporu'nda 2019 yılında da Dijital Dönüşüm Programı'nın desteklenmeye devam edileceği ve bankanın eğitim stratejisinin dijitalleşme odağında tasarlanacağı belirtilmiştir. Aynı raporda dijital öğrenme deneyimini artırmaya ve geliştirmeye yönelik yatırım ve çalışmalarla; dijital eğitimler, videolar, oyunlaştırma projeleri ve sanal gerçeklikle zenginleştirilmiş eğitim uygulamaları gibi modern öğrenme teknoloji ve imkânlarının çalışanlara sunulmasına devam edileceği bilgisine yer verilmiştir⁴⁷².

Türkiye İş Bankası Yetenek Yönetimi Bölüm Müdürü Dolunay Bulut'un İşGame'in kullanım alanı ve İşVille ile ayrıştığı yönler hakkında verdiği bilgiler aşağıdaki gibidir;

“2018 sonundan itibaren İşGame diye yeni bir dijital oyunu hayata geçirdik. İşGame’de de benzer oyunlaştırma dinamikleri var. İki oyunun ayrıştığı nokta, İşVille’in çok daha temel Bankacılık işlemlerine odaklanması ve Şube’nin daha mikro bazda ele alınırken İşGame’de ise büyük resme odaklanılması diyebiliriz. İşGame aynı zamanda çok daha kapsamlı bir oyun. Bu oyunda bankanın iş modelinin ne olduğu, bir bankanın nasıl yönetildiği, o bankanın özellikle yasal uyum anlamında, risk yönetimi anlamında hangi konulara dikkat etmesi gerektiğini de öğreten biraz daha bütünsel, bankacılığa daha yukarıdan bakan, daha stratejik bir oyun olarak kullandık İşGame’i. İşVille biraz daha çalışanın teknik ürün ve bankacılık bilgisini geliştirmeye yönelik kurgulanmıştı. O dönemde hizmet etti. Her iki oyunda kullanıcılara dönemler halinde sunuldu ve istenildiğinde tekrar kullanılması da mümkün. Bu anlamda oyunlar bizim için hep tekrar kullanılabilir, yeniden hayata, ayağa kaldırılabilir. Genelde bir ihtiyaca yönelik oyunları sunuyoruz, bu anlamda yeni öğrenme ihtiyaçları ortaya çıktıkça yine oyunlaştırma yöntemini tercih edebiliriz. Ama bu eski oyunu uygulamayacağız veya artık bizim için kullanılmaz demek değil. İkisi de bütün çalışanların kullanımına açık. Bunlar çalışanlara atanan oyunlar değil. Sadece böyle bir oyunun olduğu konusunda çalışanlara bilgilendirme yapılıyor ama daha sonra çalışanlar kendileri bu oyunlara girme konusunda inisiyatif alıyorlar.”

⁴⁷¹ Türkiye İş Bankası A.Ş., **İş Bankası 2017 Faaliyet Raporu**, 2017, s.83-84.

⁴⁷² Türkiye İş Bankası A.Ş., **İş Bankası 2018 Faaliyet Raporu**, 2018, s.85-86.

Türkiye İş Bankası çalışanları 2019 yılında Öğrenme Dünyası platformu sayesinde 120 bin saati aşan öğrenme deneyimi yaşamıştır ve İşGame oyunu ile Brandon Hall HCM Excellence Awards 2019 “Oyunların Öğrenmede En İyi Kullanımı”nda altın ve Learning Technologies Awards 2019 “En İyi Öğrenme Oyunu” bronz ödülleri almaya hak kazanmıştır⁴⁷³.

Türkiye İş Bankası 2019 yılı faaliyet raporunda işe alım uygulamalarında başlatılan dijitalleşme ve iyileştirme faaliyetlerinin 2020 yılında da yaygınlaştırılarak devam edeceğini belirtmiştir. İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde de dijitalleşme ile çalışanlarla sürekli iletişimin sağlanabileceği, çalışanlara özel iletilerin gönderilebileceği ve uygulama üzerinden yürütülecek kampanyaların ve oyunların çalışanlar arasındaki uyumu arttırabileceği bir platformun geliştirilmesinin hedeflendiği belirtilmiştir⁴⁷⁴.

Türkiye İş Bankası ile yapılan derinlemesine mülakatta bankanın Bulma, Seçme ve Yerleştirme süreçlerinde de oyunlaştırma uygulamalarından faydalandığı bilgisi edinilmiştir. Konuyla ilgili olarak Türkiye İş Bankası YouTube kanalında 24 Ocak 2020 tarihinde yayınlanan “İşe Alım Süreçleri Değerlendirme Merkezi Uygulamaları - Meral Elmaz” isimli videoda Değerlendirme ve Gelişim Merkezi Birim Müdürü Meral Elmaz şunları söylemektedir⁴⁷⁵:

“İşe alım kararlarımızı verirken kişilerin beklenen yetkinliklerine ilişkin en sağlıklı veriyi elde edebilmek amacıyla değerlendirme merkezi sonuçlarından etkili ve güvenilir bir karar destek mekanizması olarak faydalanıyoruz. Hedef pozisyona yönelik olarak bankamızca kritik öneme sahip olduğu belirlenen yetkinlikleri ölçebilmek için yetkinlik bazlı mülakatlar, grup egzersizleri, analiz sunum egzersizleri, rol oyna egzersizleri gibi iş benzeri içeriğe sahip bir takım yapılandırılmış egzersizler yardımıyla ölçümler yapıyoruz. Bunların dışında ilave olarak psikometrik testlerin sonuçlarıyla dijitalleşen insan kaynakları süreçleriyle uyumlu bir şekilde uygulamaya başladığımız oyun bazlı değerlendirme sonuçlarını da yine alım kararlarımızı oluştururken girdi olarak kullanıyoruz.”

Türkiye İş Bankası A.Ş.’den edinilen bilgilerden oyunlaştırma uygulamaları İnsan Kaynakları Yönetimi’nin teknik kapsamında yer alan Bulma, Seçme ve Yerleştirme ile Eğitim ve Geliştirme olmak üzere iki alanında kullanıldığı görülmektedir.

⁴⁷³ Türkiye İş Bankası A.Ş., **İş Bankası 2019 Faaliyet Raporu**, 2019, s.91.

⁴⁷⁴ Türkiye İş Bankası A.Ş., **İş Bankası 2019 Faaliyet Raporu**, 2019, s.92.

⁴⁷⁵ Türkiye İş Bankası YouTube Kanalı, İşe Alım Süreçleri Değerlendirme Merkezi Uygulamaları - Meral Elmaz, 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=xUOjf-y0zOE> (20 Şubat 2020).

(3) Akbank T.A.Ş. 'nin Oyunlaştırma Kullanımına İlişkin Bilgileri

1948 yılında Adana'da Akbank bölgedeki pamuk üreticilerine finansman sağlamak amacıyla kurulmuştur. 1954 yılında ise Genel Müdürlüğü İstanbul'a taşınmıştır. Akbank'ın Türkiye'de 770 şubesi ve 12 binin üzerinde çalışanı bulunmaktadır. Akbank, 2018 yılında Euromoney, Global Finance'ten "Türkiye'nin En İyi Bankası" unvanını almıştır⁴⁷⁶.

Stratejik hedefleri arasında "İnsan kaynağı, teknoloji ve ileri analitiğe yapılan yatırımlarla geleceğin bankacılığını inşa etmek" bulunan Akbank⁴⁷⁷, 2014 yılında kurumsal yetkinlik ve stratejileri öğrenme mekanizmalarına yansıtan bir akademik yapı oluşturmuştur. Bu doğrultuda, Akbank Akademi çatısı altında banka stratejileri paralelinde işe giriş, kariyer, sertifika programları, yönetici geliştirme eğitimleri ve kurumsal performans eğitimlerinden oluşan farklı okullar yapılandırılmıştır. Yönetici geliştirme eğitimlerinde hem geleceğin liderleri yetiştirilmekte hem de bugünün liderleri sınıf içi eğitim, birebir danışmanlık ve çevrimiçi araçlar ile desteklenmektedir⁴⁷⁸.

İş hayatına katılan yeni kuşakların kurumlardan beklentileri kendilerine gelişim fırsatları sunulmasıdır. Akbank Akademi ise yeni kuşakların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde sınıf içi eğitimden başlayarak çevrimiçi ortamda da devam eden eğitim süreçlerinde değişik eğitim materyalleri kullanmış hem de eğitimleri eğlenceli hale getirmek amacıyla oyunlaştırma altyapısı sunmuşlardır. Böylece modern eğitim teknolojiyle bütünleştirilerek dijital deneyim yaşanması da sağlanmıştır^{479,480,481,482,483}.

Akbank Eğitim Teknolojileri Yöneticisi Ömer Faruk Irmak "Akbank Akademi"de yaptıkları etkinlikler hakkında QuizGame gibi uygulamaların ağırlıklı olarak eğitim sonrasında öğrenilen bilgiyi pekiştirme amaçlı kullandıklarından bahsetmiştir ve bu gibi uygulamalar dışında eğitim sürecinin oyunlaştırılması hakkında aşağıdaki bilgileri paylaşmıştır:

⁴⁷⁶ Akbank, Kısaca Akbank, <https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/sayfalar/kisaca-akbank.aspx> (20 Şubat 2020).

⁴⁷⁷ Akbank, Güçlü Temellerimiz ve Stratejik Hedeflerimiz, <https://www.akbankinvestorrelations.com/tr/akbank-hakkinda/detay/Guclu-temellerimiz-ve-stratejik-hedeflerimiz/286/521/0> (20 Şubat 2020)

⁴⁷⁸ Akbank T.A.Ş., Akbank Faaliyet Raporu 2014, 2014, s.84/85

⁴⁷⁹ Akbank T.A.Ş., Akbank Faaliyet Raporu 2015, 2015, s.44.

⁴⁸⁰ Akbank T.A.Ş., Akbank Faaliyet Raporu 2016, 2016, s.67.

⁴⁸¹ Akbank T.A.Ş., Akbank Faaliyet Raporu 2017, 2017, s.75.

⁴⁸² Akbank T.A.Ş., Akbank Faaliyet Raporu 2018, 2018, s.57.

⁴⁸³ Akbank T.A.Ş., Akbank Faaliyet Raporu 2019, 2019, s.73.

“...sınıf içi eğitimlerde oyunlaştırma metodları kullanılıyor. Birçok dış firmalar da eğitim veriyor, biz de eğitim veriyoruz. Orada oyunlaştırma unsurlarını kullanıyoruz. Fakat ödül aldığımız kendi yaptığımız oyunlaştırma uygulamamız. Kendi yaptığımız daha çok eğitim süreçlerinin oyunlaştırılmasıydı. Yani eğitim sistemlerini biliyorsunuz. Eğitim alıyorsunuz, online eğitim alıyorsunuz, anket dolduruyorsunuz, sınav yapıyorsunuz. Biz bu eğitim süreçlerini eğitim sistemimizde uçtan uca oyunlaştırdık.”

Akbank Akademi'nin mobil uygulaması ile birlikte mobil öğrenmeye ve deneyime ağırlık verilmektedir. Kurumdaki yeni eğitimler mobile uyumlu üretilmekte, önemli eğitimler ise mobile dönüştürülmektedir. Öğrenme deneyimini artırmak ve öğrenmeyi eğlenceli hale getirmek amacıyla Akbank Akademi çalışanlarının gelişim süreci oyunlaştırılmıştır. Şube çalışanları tüm gelişim araçlarını takip edebilmekte ve teknik eğitimlerini çevrimiçi yöntemler, simülasyonlar ve oyunlar ile tamamlayabilmektedir. Mevcut kariyer diplomaları ise hem kişiye hem de ihtiyaca özel olarak, zamandan ve mekândan bağımsız şekilde, bilgiye daha kolay ulaşılabilir hâle getirilmesi için dijital dönüşüm çalışmaları sürekli olarak devam etmektedir. Aynı zamanda Akbank Akademi yıllardır yetenek ve liderlik gelişimine ayırdığı yatırım oranını da arttırmaktadır. 2018 yılında Akbank Akademi Eğitim Mobil Uygulaması ve Oyunlaştırma altyapıları ile iki altın, bir bronz ödül kazanmıştır⁴⁸⁴. Brandon Hall'dan kazandığı ödül “İnsan Kaynakları – Teknoloji Mükemmellik Ödülleri” programında “En İyi Eğitim Teknolojileri” kategorisindedir⁴⁸⁵.

Akbank Akademi'nin oyunlaştırılmış eğitimleri uygulama nedenleri hakkında ise Akbank Eğitim Teknolojileri Yöneticisi Ömer Faruk Irmak şunları dile getirmiştir:

“Bunun birçok sebebi var ama temel sebebinden bir tanesi biz sürekli dünyada neler oluyor bunlara bakıyoruz, trendler neler? Oyunlaştırma da biliyorsunuz trend olan bir konu. Sebeplerden bir tanesi bu. Bir de eğitim süreçleri bazen sıkıcı olabiliyor, bazen yorucu olabiliyor ve bütün çalışanlara da dokunan bir uygulama olduğu için eğitim, her çalışanın eğitime ihtiyacı var. Ben eğitim almıyorum diyen bir kişi yok.”

Akbank çalışanlarına yönelik olarak yapılan bir diğer oyunlaştırma faaliyeti ise 2019 yılında siber tehditlere karşı güvenliği arttırmak amacıyla oyunlaştırma tabanlı yenilikçi eğitim uygulamaları olmuştur. Uygulamalar tüm Akbank çalışanlarına yönelik olmakla birlikte simülasyon da kullanılıp gerçek hayat deneyimi yaşatılmaya çalışılmıştır. Akbank

⁴⁸⁴ Akbank T.A.Ş., **Akbank Faaliyet Raporu 2018**, 2018, s.57-58.

⁴⁸⁵ Oyunlaştırma.co, Türkiye'den Oyunlaştıran Şirketlerden Başarı Hikayeleri 2018 – Akbank Akademi, 2018, <https://www.oyunlastirma.co/makale/turkiyeden-oyunlastiran-sirketlerden-basari-hikayeleri-2018-akbank-akademi/> (23 Şubat 2020).

2019 yılında Akademi Hazine Ürünleri Simülasyon eğitimi ile ROI Institute –Best Impact Study ödülünün, oyunlaştırma altyapısı ile de Stevie bronz ödülün sahibi olmuştur⁴⁸⁶ ve Euromoney tarafından “Dünyanın En İyi Dijital Bankası” seçilmiştir⁴⁸⁷.

2015 yılında bankanın hedeflerinin daha etkin şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla başarıyı ödüllendiren bir uygulama olarak “Tam İsabet Akbanklı” adında dijital bir platform oluşturulmuştur. Platform keyifli bir ortamda satış motivasyonunu arttırmayı ve dönemsel olarak belirlenen hedeflere odaklanılmasını amaçlamaktadır. Akbank’ın oluşturmuş olduğu bu platform müşteri odaklılık stratejisine destek olmakla birlikte kendi alanında ilk olan bir oyunlaştırma platformu olduğu belirtilmiştir⁴⁸⁸. “Tam İsabet Akbanklı” isimli ödüllendirme platformunda hedefler konusunda farkındalığın yaratılması, kişisel hedefi gerçekleştirme takibinin yapılması ve yıl boyunca performansın yüksek tutulması amaçlanmaktadır⁴⁸⁹.

Bu konu hakkında dönemin Akbank İK ve Strateji GMY'sı Burcu Civelek Yüce Capital Dergisi ile yapılan söyleşide bu konuya aşağıdaki şekilde değinmiştir⁴⁹⁰:

“Oyunlaştırma teknolojisi ile tutarlı bir şekilde yüksek başarı gösteren Akbanklılara “Tam İsabet Akbanklı” ödülleri vermeye başladık. Ortak başarıları birlikte kutlamak için bir online platform yaratıp “Tebrikler Akbanklı” dedik.”

Sonuç olarak Akbank hakkında edinilen bilgilere göre oyunlaştırma uygulamaları İnsan Kaynakları Yönetimi'nin teknik kapsamında yer alan Eğitim ve Geliştirme ve Performans Yönetimi alanlarında kullanılmaktadır. Buna ek olarak tüm oyunlaştırma süreçleri oyunlaştırıldığı için Liderlik Eğitimi gibi çalışanların kariyerlerini ilgilendiren eğitimlerin de oyunlaştırılmış olmasından dolayı oyunlaştırma uygulamalarının Kariyer Yönetimi sürecinde de kabul edilmiştir.

(4) QNB Finansbank A.Ş. 'nin Oyunlaştırma Kullanımına İlişkin Bilgileri

1987 tarihinde Hüsnü Özyeğin'in liderliğinde 4 milyon dolar ödenmiş sermaye ile kurulan QNB Finansbank A.Ş. Türkiye'de halka açılan ilk özel sektör bankasıdır. 2012 yılında tüm hizmetlerini yalnızca dijital kanallar üzerinden veren ve Türkiye'nin ilk şubesiz dijital

⁴⁸⁶ Akbank T.A.Ş., **Akbank Faaliyet Raporu 2019**, 2019 s.59-67.

⁴⁸⁷ <https://www.akbankinvestorrelations.com/tr/surdurulebilirlik/detay/Akbankin-kurumsal-gelisimi/319/549/0>

⁴⁸⁸ Akbank T.A.Ş., **Akbank Faaliyet Raporu 2015**, 2015, s.44.

⁴⁸⁹ Akbank T.A.Ş., **Akbank Faaliyet Raporu 2016**, 2016, s.69.

⁴⁹⁰ Genç Capital, İK'yı Yeniden Tasarladık, 2017, <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/genc-capital-433671/ikyi-yeniden-tasarladik> (25 Şubat 2020).

bankası olan Enpara.com kurulmuştur. 31 Mart 2020 itibarı ile QNB Finansbank A.Ş.'nin 518 şubesi vardır ve 11.943 çalışanı ile faaliyet göstermektedir⁴⁹¹.

Eğitim ve geliştirme alanında oyunlaştırma uygulamaları kullanmakta olan QNB Finansbank Dijital Öğrenme Teknolojileri Yönetmeni Mert Çöp şunları dile getirmiştir:

“Eğitim tarafında uygulanıyor. Aslında orda sabit bir şeyimiz yok, custom içerikler ya da eğitimler ürettiğimiz için her eğitimin bir kısmına dokunmaya çalışıyoruz. Ama sabit olarak uyguladığımız modüller var mı dersek bizim yaptığımız kendi oyunlarımızın dışında Kahoot, Quizizz, Hatırlat, Rootie. Oyunlaştırmanın da içinde bulunduğu yeni yeni kullanmaya çalışıyoruz bu tarafta.”

QNB Finansbank A.Ş.'yi eğitim alanında oyunlaştırma kullanımına yönlendiren faktörler hakkında ise:

“İnsanlara zor gelen ya da sıkıcı gelen şeyleri daha eğlenceli aktarmak için ve yeni neslin de özellikle bu tarafa yatkınlığını araştırdığımız okuduğumuz için o tarafa daha verimli hale gelen, daha etkileşimli hale dökmek için oyunlaştırma modülüne kullanmaya çalışıyoruz.” şeklinde ifade etmiştir.

QNB Finansbank A.Ş. eğitim ve geliştirme alanın yanında performans yönetimi alanında da oyunlaştırmadan faydalanmaktadır. QNB Finansbank 2018 Faaliyet Raporu'nda Çağrı Merkezi ve Tahsilat ekiplerinin ana performans göstergelerine bağlı olarak yapılmakta olan tüm faaliyetlerde en üst düzeyde verimlilik sağlamak amacı ile motivasyon, süreklilik ve satışta oyunlaştırmayı içeren bir proje hayata geçirilmiştir. 2018 yılında geliştirilen bu oyunlaştırma projesi sayesinde operasyonel süreçlerin iyileştirilmesinin sağlandığı belirtilmiştir⁴⁹². 15 Haziran 2019 tarihinde 1. Play Game-Gamification Summit'te QNB Finansbank “Yapay Zeka ile Oyunlaştırılmış Gerçeklik” isimli sunumuyla satış ve tahsilat ekiplerinde yaptıkları oyunlaştırma uygulamasından bahseden Telefon Bankacılığı Performans Kapasite, Koordinasyon ve İnteraktif Sesli Yanıt Kanal Yöneticisi Zafer Karpuz şunlara değinmiştir:

“Çağrı Merkezi KPI'larımız anlık gösterilmektedir. Bir müşteri danışmanı, bir çalışan, an olarak ne üretiyorsa; satış olabilir, konuşma süresi olabilir, kazanıyorsa prim, anında sisteminde ben şu anda bir lira kazandım, ben şu anda 5 lira kazandım, ben şu anda ortalama 150 sn konuştum gibi verileri çok rahatlıkla konuşabiliyor. Aynı mantıkta yönetici, bağlı olarak bir takım yöneticisi kendi çalışanlarının durumlarını analiz edebiliyor. Gerekirse forecast etmek istiyorsa

⁴⁹¹ QNB Finansbank, Hakkımızda, <https://www.qnbfinansbank.com/qnb-finansbanki-taniyin/hakkimizda> (27 Şubat 2020).

⁴⁹² QNB Finansbank A.Ş., **QNB Finansbank Faaliyet Raporu 2018**, 2018, s.39.

sistem üzerinde, bir takım lideri, bir müdür yardımcısı ya da bir müdür sisteme girdiği anda haftalık, bir aylık, altı aylık değerlere bakarak bir çalışanın bir ürünü ya da bir hizmeti vermesindeki bütün forecastleri ileri dönük yapıyor... Şu anki yapımız bu şekildeyiz. Biz 2019 yılında Steve Ödülleri'nin teknolojiyi en iyi kullanan banka durumundayız...

...Bizim bankamızın bir mottosu var: "İşimiz rakamlarla değil insanlarla"dan yola çıkarak insan motivasyonunu arttıracak birçok çalışma yapıyoruz. Çağrı merkezlerinde üniversiteden yeni mezun olmuş 20 yaşlı gruplarda birçok çalışmamız var. Neredeyse %95'i diyebiliriz bu yaş grubunda ve ben 40'lı yaşlarda olduğum için aynı şeyleri düşünmüyoruz tabi. Bu grup arkadaşlarda bir de böyle bir trend olarak da oyunlaştırma bilinen. Biz de bir arayışa geçtik. Bizde mevcut olan satış koçları, motivasyonu artırıcı çalışmalar yapılıyor, primler veriliyor, anlık futbol ligleri yapılıyor işte birçok aktivite yapıyorsunuz gün içerisinde ama tabi ki ya biz bir performans sistemimiz var bir de yanında içsel motivasyonu arttıracak bir şeyler yapıp bu iki veriyi birleştirip verimliliğimizi nasıl ileriye taşıyabiliriz diye bir düşününce içerisine girdik....

...Bir takıma 10 kişiye birebir koçluk verebilirsiniz. Satış koçları "gelin işte kimin performansı düşük işte neden düşük gibi böyle şeyler yapabilir. Eee yönlendirme yapabilir ama yüzlerce çalışan bir de farklı lokasyonlarda çalışan ve farklı saat dilimlerinde çalışan bir grup düşünürseniz bu ciddi anlamda çok büyük iş aslında. Yani 24 saat satış koçu bulunduramazsınız 24 saat bir yönetici belki başında bulunduramazsınız, yöneticinin silsilesi var. Yani takım üzeri bulunduramayabilirsiniz, bulundursanız bile yönetici dediğimiz müdür yardımcı bulunduramayabilirsiniz, müdür bulunduramayabilirsiniz. Oyunlaştırma bize bu farkındalığı yarattı. Yani 24 saat oyun oynayabilirim, yapmış olduğum her harekette bir şeyler toplayabilirim, bu benim içsel motivasyonumu arttırdığı kadar aynı zamanda da bana gelirmi ya da şirkette mevcut şirketteki konumumu farklılaştıracak gibi bir algı oluşturdu ve bu bizim için çok büyük bir fayda oldu⁴⁹³."

Performans yönetimi sürecindeki oyunlaştırma faaliyetine ek olarak QNB Finansbank'ın oyunlaştırma kullanılan diğer alanları hakkında ise QNB Finansbank Dijital Öğrenme Teknolojileri Yönetmeni Mert Çöp;

"Kariyer mesela şöyle bahsedeyim bizde "Hazırlık Okulları" diye bir şey var. Burada aslında hem kariyer ekibiyle beraber yani işe alım ekibiyle beraber çalıştığımız şubeden arkadaşlarımız birim değiştirirken ya da birim değiştirmek istediklerinde oradaki eğitimleri alıp tamamlayım sonrasında birim ya da iş alanı değiştirdikleri ortam oluyor o eğitimleri oyunlaştırma tabanlı." ifadelerini kullanmıştır.

Sonuç olarak QNB Finansbank hakkında edinilen bilgilere göre oyunlaştırma uygulamaları İnsan Kaynakları Yönetimi'nin teknik kapsamında yer alan Eğitim ve

⁴⁹³ GamFed Turkey YouTube Kanalı, 1.Play-Game-Gamification Summit: QNB Finansbank "Yapay Zeka ile Oyunlaştırılmış Gerçeklik" Zafer Karpuz ve Bahadır Ödevci Sunumu, 2019, https://www.youtube.com/watch?v=Mq6_NXNXOkk, (27 Şubat 2020).

Geliştirme, Performans Yönetimi alanlarında kullanılmaktadır. Buna ek olarak “Hazırlık Okulları”nda kariyer ekibi ile hazırlanan programlardaki eğitimleri tamamlayıp şube ya da birim değiştirilmesinin de oyunlaştırma tabanlı olması nedeniyle Kariyer Yönetimi alanında da oyunlaştırma uygulandığı görülmüştür.

(5) Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.’nin Oyunlaştırma Kullanımına İlişkin Bilgileri

1989 tarihinde kurulan faizsiz finans alanında faaliyet gösteren Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. 2009’da dijital dönüşümü başlatmıştır⁴⁹⁴. Katılım Bankaları raporuna göre toplamda 5.992 çalışanı istihdam eden Kuveyt Türk Katılım Bankası, teknoloji ve inovasyona büyük önem vermektedir ve iş süreçlerinin “*rotamız dijital, odağımız insan*” anlayışıyla sürdürüldüğü belirtilmektedir. Kuveyt Türk Katılım Bankası’nda geliştirilen tüm dijital teknolojilerin geliştirilme amacı çalışan ve müşteri yaşamını kolaylaştırmak olduğu belirtilmiştir⁴⁹⁵.

Kuveyt Türk Katılım Bankası yeni kuşağın beklentilerini de göz önünde bulundurarak kişiselleştirilmiş müşteri ve çalışan deneyimi tasarlayıp iş birliğini öne çıkarmayı hedeflemektedir. 2010 yılında kurulmuş olan AR-GE Merkezi Türkiye’de kurulmuş olan ilk AR-GE Merkezi olma özelliğini taşımaktadır ve toplamda üç AR-GE Merkezi bulunmaktadır⁴⁹⁶.

2014 yılında bankanın geliştirmiş olduğu XTM Şube dünyada ilk olma özelliğine sahip olan görüntülü canlı destek hizmeti sağlayan, ulusal iç kaynaklarla geliştirilmiş dijital banka şubesidir. XTM Şube’den İngilizce, Arapça ve işaret dili seçenekleriyle görüntülü canlı destek alınabilmektedir⁴⁹⁷. Kuveyt Türk Katılım Bankası “XTM İşaret Dili Projesi” ile IDC (International Data Corporation) ve PSM (Payment Systems Magazine)’den ödül kazanmıştır⁴⁹⁸.

⁴⁹⁴ KuveytTürk Katılım Bankacılığı A.Ş., Geçmişten Bugüne Kuveyt Türk, <https://www.kuveytturk.com.tr/hakkimizda/kuveyt-turk-hakkinda/gecmisten-bugune-kuveyt-turk> (1 Mart 2020).

⁴⁹⁵ Türkiye Katılım Bankaları Birliği, **Katılım Bankaları 2019**, 2019, s.89-92.

⁴⁹⁶ KuveytTürk Katılım Bankacılığı A.Ş., Geçmişten Bugüne Kuveyt Türk, <https://www.kuveytturk.com.tr/hakkimizda/kuveyt-turk-hakkinda/gecmisten-bugune-kuveyt-turk> (1 Mart 2020).

⁴⁹⁷ KuveytTürk Katılım Bankacılığı A.Ş., **KuveytTürk Kurumsal Tanıtım**, 2019, s.22 ve 34.

⁴⁹⁸ KuveytTürk Katılım Bankacılığı A.Ş., **KuveytTürk 2019 Faaliyet Raporu**, 2019, s.21.

2019 yılında XTM cihazı bulunan Perakende Şubeleri için Şampiyonlar Ligi projesini hayata geçiren Kuveyt Türk Katılım Bankası ilk oyunlaştırma projesini de böylelikle gerçekleştirmiştir. Şampiyonlar Ligi oyunlaştırma uygulaması fon toplama, fon kullandırma, kredi kartı, aktif müşteri ve dijital müşteri performansını önemli oranda arttırmıştır ve Kuveyt Türk Katılım Bankası çalışanları için özel bir mobil uygulama geliştirmiştir. Bu uygulama sayesinde çalışanların oyun takibi kolaylıkla sağlandığı ifade edilmiştir⁴⁹⁹.

XTM Şampiyonlar Ligi oyunun kuruluş öyküsünü Kuveyt Türk Dijital Pazarlama Yöneticisi Tunahan Öz şu cümlelerde ifade etmiştir:

*“Dijital pazarlama içerisinde bu küçük şube konseptinin büyümesi için de bu anlamda özel bir proje ekibi oluşturuldu genel müdürlükte. Ben de bunlardan bir tanesiydim. Yaklaşık o zaman 24 tane şubemiz vardı. 2 tane pazarlama çalışanı var, yöneticisi var, aynı zamanda bu cihazı olanlar var. Amacımız bu küçük şube konseptini farklı yerlerde olan kişileri bir arada bir konsepte getirebilir miyiz, getirip de onları bir hayli yarıştırmak mı? Dolayısıyla dedim ki bu insanların hepsinin ortak özelliği var bunların birçoğu erkekti zaten, içlerinde sadece bir tanesi hanımdı ve bunların tamamı da futbolla çok ilgiliydi, futbolu gerçekten merakla, çünkü bizim WhatsApp görüşmelerimiz vs. oluyordu veya mailleşmemiz ortak alanda bulduğumuzda hep ufaktan bir futbol muhabbeti dönüyordu. Ben de seviyordum. Dolayısıyla bunlar futbolu hep çok merak ediyor. Dolayısıyla bunları yakalamış oldum ben. Doğru yeri yakaladığımı da sonuçlarından öğrendim. Mesela futbol onlar için bir dürtü, bir kazanma isteği var yani, demek istediğim bu. Biz bunlara bir ödül verelim. Bir futbolda çünkü maçı kazandığınızda futbolcular para kazanır. Ne olsun, çok yüzeysel hediyeler, haftalık kazanana 100 lira 200 lira hani böyle belirli miktar belirlendi. Dedik ki bu tutarları ailenizle birlikte harcayacaksınız. Bunlar 2-3 kişi olduğu için sizin de beraber çalıştığınız gruplarda hani grup sayısı azalırsa yani sıkılaşma grup birlikteliği daha yüksek olur ama şöyle bir gerçek var herhangi bir sıkıntı olduğunda direk verimliliğe negatif olarak yansıyor. Dolayısıyla dediğim normal şubelerden daha ziyade bunları birbirine aile yapısıyla bağlayabilirsek, ailesel organizasyonlara zorlayabilirsek aslında biz buradaki dinamiği yüksek tutabiliriz. Velhasıl ben bu iki noktada organizasyonu oluşturdum. Aynı futbol gibi düşündük organizasyonu. Hatta o zamanlar sistemimiz yok. Bir tane halı saha turnuvası yapan site de adminle görüştük ona hatta hediyeler gönderdik vs. çok amatörce başladık işe ondan sonra dedik ki ya bu insanlar hakikaten birbirleriyle maç yapacağı zaman birbirlerini analiz ediyorlar mesela diyorlar ki Konya'daki adam İstanbul'dakine göre yani... **Artık sadece bir şeyi satış yap değil biraz daha analitik düşünebiliyor musunuz biraz daha durumlara göre hareket edebiliyor musun?** Mesela şu anda Koronavirüs diye bir şey var bunu nasıl yönetebiliyorsunuz... Bankacılıkta ilk 6 ay koşturuyorsunuz, ama işte yazın tatiller geliyor ondan sonra sonbahara doğru da bir sonraki sene hedeflerim daha çok olmasın biraz daha durgunlaştığı bir sezon dolayısıyla biz aslında işlerin durgunlaştığı sezonda ciddi bir verimlilik elde etmiştik. İlk sezon yapmıştık. Sonra ikinci sezonda bazı şeyleri yeniden öğrendik yani bazı şeyleri daha baz alalım falan gibisinden. Bütün sezonu bir daha yaptık. Geçen sene en son*

⁴⁹⁹ KuveytTürk Katılım Bankacılığı A.Ş., **KuveytTürk 2019 Faaliyet Raporu**, 2019, s.21.

vuruşunu yapmıştık. Daha aktif sistemlerimiz falan oldu. İnsanlar kendi armalarını seçti. Armayla beraber daha bir aidiyet duygusu oluştu. Bir de 3 yılın vermiş olduğu şey oluştu onlarda yani artık bu proje var... Velhasıl biz 3 yıldır da bunun verimliliğini çok ciddi görmüştük.”

İlk olarak 2019 yılında XTM Şampiyonlar Ligi oyunu kurulmuş olsa da Kuveyt Türk Katılım Bankası Dijital Pazarlama Yöneticisi Tunahan Öz bu konunun ilk olarak 2012 yılında gündeme geldiğini söylemiştir:

“Bu aslında ilk konuştuğumuz yıllar yaklaşık 2012’nin yazında başladım. Bizim müdür konuşulsa da bankamızda bir gamification örneği olarak site yapılmadı... Acaba gerçekten ben bu oyunla insanları motive edebilir miyim?... Teknoloji şubelerimiz vardı, yani oyun için düşündüğüm şey benim şu, oyunlaştırma pazarlamanın bir konusu doğru. İnsanların gerçekten içgüdülerini harekete geçirebileceğiniz bir de ama şeyleri çok iyi bilmeniz lazım oyun oynayacak oyuncular, konseptin içini ve onları harekete geçirecek dinamikleri bilmeniz gerekiyor eğer bunları bilebiliyorsanız, oyunsallaştırma size sonuç üretebilir. Ama bunları net bir şekilde bilemiyorsanız birçok oyunsallaştırma projesi sadece proje olarak kalabilir. O yüzden de araştırma yapıyorsunuz muhtemelen ben de geçen sene fazla biraz fazla bu işlere girdim.”

2019 yılsonu itibarıyla toplamda 70 ayrı noktada perakende şube olarak hizmet veren Kuveyt Türk Katılım Bankası’nda Perakende Şube’de 4 çalışan, XTM ve ATM cihazı bulunmakta, operasyon çalışanı istihdam edilmemektedir. Perakende şubelerinde 2019 yıl sonu itibarıyla 290 Milyon TL fon kullandırma ve 1,5 milyar TL fon toplanma gerçekleştirilmiştir. Perakende şubelerde bulunan müşterilerin yaklaşık %60’ı dijital kanalları tercih etmektedir ⁵⁰⁰.

Sonuç olarak Kuveyt Türk Katılım Bankası hakkında edinilen bilgilere göre oyunlaştırma uygulamaları İnsan Kaynakları Yönetimi’nin teknik kapsamında yer alan Performans Yönetimi sürecinde kullanıldığı bilgisi edinilmiştir.

(6) Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.’nin Oyunlaştırma Kullanımına İlişkin Bilgileri

Albaraka Türk Katılım Bankası, 1984’te kurulmuştur ve 1985’te aktif olarak hizmet vermeye başlamıştır. 30.06.2019 tarihi itibarıyla ortaklık yapısı; %65,99 yabancı ortaklar,

⁵⁰⁰ KuveytTürk Katılım Bankacılığı A.Ş., **KuveytTürk 2019 Faaliyet Raporu**, 2019, s.36.

%8,77 yerli ortaklar, %25,23 ise halka açık olan paydır. Toplam şube sayısı 2 yurt dışı 230 Türkiye’de olmak üzere toplamda 232’dir ve 3.884 çalışan istihdam etmektedir⁵⁰¹.

Banka iç süreçlerinde FOKUS adı verilen çevrimiçi platformda çalışanlar için düzenlenmekte olan satış kampanyaları taşınmıştır. Böylece oyunlaştırma ile bütünleştirme sağlanmıştır. FOKUS ile çalışanlar, sanal puanlar kazanmakta ve özel geliştirilen bir web sitesinde kullanabilmektedir. Ayrıca, işi eğlenceli hale getirmek amacıyla çalışanlara başarılarına göre maddi ödüller ve rozetler gibi manevi ödüller verilmektedir⁵⁰².

Teknoloji tabanlı projeleri olan girişimcilerin desteklendiği Albaraka Garaj, katılım bankası bünyesinde kurulan ilk Startup Hızlandırma Merkezi’dir. 2019 yılında 3. Dönemini gerçekleştiren Albaraka Garaj programına bu zamana kadarki en yüksek başvuru oranına ulaşarak 800 civarında başvuru almıştır. Fintech Girişim Sermayesi Yatırım Fonu Albaraka Garaj’ın yarattığı büyük girişimcilik akımı sebebi ile girişimleri destekleyecek Albaraka Portföy Yatırım A.Ş. tarafından kurulan Yatırım Fonu ile 4 adet Garaj girişimine, 3 milyon TL yatırım yapılmıştır. Albaraka Garaj’ın yatırım yaptığı projeler arasında Inooster (oyunlaştırma platformu), Pedudi (eğitim teknolojileri girişimi), Tam Entegre (SaaS çözümü) ve Kronnika (robotik süreç otomasyon çözümü) bulunmaktadır⁵⁰³.

Albaraka Türk Katılım Bankası, oyunlaştırma platformu olan Inooster ile “Motivist” adında bir oyunlaştırma uygulamais oluşturmuşlardır. Albaraka Türk Katılım Bankası’nın tahsilat birimine yapılmakta olan oyunlaştırma uygulamalarına başlamalarını Albaraka Türk Katılım Bankası Bireysel Analiz ve Tahsilat Servisi Yöneticisi Yasin Kaya şu sözlerle ifade etmiştir:

“Bizim Albaraka’nın, Albaraka Garaj diye bir platformu var. Her sene bu Albaraka Garaj fikirleri ve fikirleri olan ve girişimi olan girişimcilere destek sağlıyor. Maddi olarak destek sağlıyor. Bu dönem yine başladı. 4. dönem başladı. Mesela 10 kişiyiz bir fikrimiz var yazılımsal veya donanımsal neyse onu sunuyorsunuz başvurular oluyor. 10 kişi 20 firma bir yıl boyunca yer tahsis ediyor Albaraka. Orada o fikrinizi geliştiriyorsunuz. Bir de mentor falan tahsil ediyorlar size. Bir yıl içinde o fikrinizi olgunlaştırdıktan sonra geliştirdikten sonra elle tutulur gözle görülür, piyasa da olan bir şey haline geldiyse Albaraka size ortaklık teklif ediyor. İşte mesela %30-%40 para veriyor aynı zamanda. Ciddi manada paralar. Biz motivistle buradan tanıştık yani. Burada ki işin sahibi olan arkadaşlar

⁵⁰¹Albaraka, Hakkımızda: Albaraka’yı Tanıyın, <https://www.albaraka.com.tr/albarakayi-taniyin.aspx> (1 Mart 2020).

⁵⁰² Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş., **Albaraka Türk 2019 Faaliyet Raporu**, 2019, s.49.

⁵⁰³ Türkiye Katılım Bankaları Birliği, **Katılım Bankaları 2019**, 2019, s.80.

Albaraka Garaj'a başvurdular, biz tanıştık vs. buralara kadar geldi. Albaraka'da ortak oldu şu an baya diğer bankalara falan da ciddi iş yaptıklarını biliyorum ben."

Albaraka Türk Katılım Bankası aynı zamanda eğitim ve geliştirme alanında oyunlaştırma uygulamalarından faydalanmaktadır. Bununla ilgili ise Bireysel Analiz ve Tahsilat Servisi Yöneticisi Yasin Kaya şunları ilave etmiştir:

"Eğitimde genel anlamda ne var Albaraka'nın kullandığı, online eğitim platformumuz var. Albaraka Akademi diye bize has değil. Albaraka'ya açık. Albaraka çalışanlarına açık daha doğrusu yüz binlerce eğitim var orada. Online olarak oradan istediğiniz zaman evde iş yerinde yolda uygun eğitimleri alabiliyorsunuz. Kendi içinde ayrı bir de oyunlaştırması var. Herkes aslında oyunlaştırma yapıyor, ama belki bilerek belki bilmeyerek orada mesela eğitimlere katıldığınızda puanlar alıyorsunuz, rozetler alıyorsunuz. Sıralaması var en çok eğitim alan arkadaşlar orada bir yerde görünüyor platformun içinde vesaire vesaire. Bir de ekstradan öyle bir eğitim platformumuz var banka olarak... Albaraka Akademi dediğim bütün Albaraka'lılara açık yani. Bütün çalışanlara açık. Bu Motivist sadece bizim ekibe açık. Yani onlar ayrı bir şey. Ekibin içindekiler hem Motivist'e hem de Albaraka Akademi'yi kullanabiliyorlar, yani oradan eğitim dağıtıyoruz. Atadığımız eğitimleri takip ediyoruz. Almış mı almamış mı diye vesaire"

Sonuç olarak Albaraka Türk Katılım Bankası hakkında edinilen bilgilere göre oyunlaştırma uygulamaları İnsan Kaynakları Yönetimi'nin teknik kapsamında yer alan Eğitim ve Geliştirme ve Performans Yönetimi süreçlerinde kullanıldığı görülmüştür.

b. Derinlemesine Mülakattan Elde Edilen Veriler

Bu bölümde oyunlaştırma için hazırlanmış olan soru formundaki sorulara yetkililerin verdiği yanıtlardan elde edilen veriler ortaya konacaktır. Yapılan derinlemesine mülakatlarda; motivasyon, davranış değişikliği yaratma, rekabet, iş birliği ve yardımlaşma, öğrenme ve pekiştirme konuları hakkında bilgiler edinilmiştir.

(1) Motivasyon

Banka yetkilileriyle yapılmış olan derinlemesine mülakatta oyunlaştırma uygulamalarının motivasyona olan etkisi ile ilgili görüşler aşağıdaki gibidir:

Garanti BBVA hem işe alım hem de eğitim ve geliştirme süreçlerinde oyunlaştırma uygulamaları kullanmaktadır. Garanti BBVA Eğitim ve Geliştirme Müdürü Canan Başar ve Eğitim Uzmanı Ayşe Korkmaz motivasyon hakkında şunları ifade etmişlerdir:

Canan Başar;

“Oyun oynayan arkadaşları sayesinde motive olup oyuna daha fazla katılan çalışanlar oldu. Ancak oyunda kalmak istemeyen, düşük penetrasyona sahip çalışanlar da hala mevcut.”

Ayşe Korkmaz;

“Hani çalışanların benimsemesi ve yaklaşması genelde küçük tatlı rekabetler varsa ya da örneğin SPK gibi yasal zorunlu olan süreçleriyle ilgili bir şeyler varsa onu öğrenmek için çok çaba sarf ediyorlar. Onların iki motivasyonunun bu olduğunu söyleyebilirim ben.”

Akbank’ın eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanlarında oyunlaştırma uyguladığı görülmüştür. Eğitim ve geliştirme sürecindeki motivasyon hakkında Akbank Eğitim Teknolojileri Yöneticisi Ömer Faruk Irmak şunları belirtmiştir:

“Oyunlaştırma bana göre iş süreçlerinin biraz daha eğlenceli hale getirilmesi için çeşitli dinamiklerin, oyun unsurlarının kullanıldığı bir döngü şeklinde tanımlayabiliriz. Bunu biz daha çok tabi iş süreçlerinin motivasyonel hale gelmesi için kullanıyoruz. Amacımızda burada çeşitli davranış değişikliklerini sağlamak.”

“Süreçlerin daha keyifli ve rekabetçi hale gelmesi çalışanlarımızı bir miktar iş psikolojisinin dışına çıkmasını sağlıyor ve daha motive edici bir atmosfere girmelerini sağlıyor. Bu şekilde olunca sıkıcı ve rutin olan süreçler elbette daha keyifli ve motive edici bir hale geliyor.”

QNB Finansbank da Akbank gibi işe eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanlarında oyunlaştırma uygulamaktadır. Dijital Öğrenme Teknolojileri Yönetmeni Mert Çöp eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde uygulanmakta olan oyunlaştırma uygulamaları ve Telefon Bankacılığı Performans Kapasite, Koordinasyon ve İnteraktif Sesli Yanıt Kanal Yöneticisi Zafer Karpuz’un performans yönetimi hakkındaki görüşleri şunlardır:

Mert Çöp

“Kahoot, Quizizz dedik oradaki o yarışma bile eğitimi çok farklı noktaya taşıyor. İnsanı gerçekten sabah ilk tekrarınızı onun üzerinden yaptığınızda kişiler eğitime +10 motivasyonla başlıyor diyebilirim.”

Zafer Karpuz

“Yapmış olduğumuz birçok çalışmada teknoloji gibi, motivasyon gibi çalışmalarda bankalar içerisinde öncü konumda olduğumuzu düşünüyoruz. Oyunlaştırma bu

ödülün parçasından bir tanesi, çok sayıda sonuçlarla gidiyorsunuz, bu oyunlaştırma da bunlardan bir tanesi...”

Kuveyt Türk Katılım Bankası’nın performans yönetimi alanında yapmış oldukları oyunlaştırma uygulaması hakkında Tunahan Öz, çoğunlukla erkek çalışanların bulunduğu XTM Şubelerinde futbolla ilgili bir oyunlaştırma uygulanmasının ve takım ruhu oluşturulmasının çalışanları motive ettiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda verilen hedefleri gerçekleştirmenin performans yönetimine etki etmesinden dolayı da çalışanların motive olacağını şu sözlerle açıklamıştır:

Tunahan Öz;

“Şimdi siz yönetici olduğunuzu düşünün. Altında 2-3 kişi gelirler, onlarla toplantılar yapıyorsunuz onu güdülemeye çalışıyorsunuz birlikte bir hedef koşuyorsunuz doğru değil mi? Şimdi bir bu hedefe koşarken sizin vermiş olduğunuz bir motivasyon var. Yani bayan yönetici olarak bir de şeyi düşünün aslında genel müdürlükte de böyle bir organizasyon yapılmış, aslında o organizasyondaki bütün kalemler senin aslında karnene etki edecek kalemler dolayısıyla sen aslında farkında olmadan bir motive aracı daha var. Çalışma arkadaşlarını güdüleyebilmek için. Dolayısıyla onlarda hem öğrenmiş oldular bu sistemi yaptıkları şey aslında bankacılıktaki kalemleri oyunsallaştırmak....”

Eğitim ve geliştirme ve performans yönetimi alanlarında oyunlaştırma uygulaması kullanmakta olan Albaraka Türk Katılım Bankası Bireysel Analiz ve Tahsilat Servisi Yöneticisi Yasin Kaya yeni alınan personelin kurumda kaldıktan bir süre sonra motivasyon eksikliği yaşamasına değinmiştir ve oyunlaştırmanın bu konuda firmaya yardımcı olduğunu, motivasyon artırıcı bir rol oynadığını şu sözlerle ifade etmiştir:

Yasin Kaya ise;

“...Şimdi bunlar, işin hikâyesi olmadığı zaman dediğim gibi bir noktadan sonra yeni personel alıyorsunuz. Bir yıl o motivasyon götürüyor. Ama bir noktadan sonra o noktada kalıyorsunuz. İşte orada oyunlaştırma bizim önümüzü açan enstrüman oldu.”

Şeklinde banka yetkilileri oyunlaştırmanın motivasyona etkisi hakkındaki görüşlerini paylaşmışlardır.

(2) Davranış Değişikliği Oluşturma

Yapılan derinlemesine mülakatlarda oyunlaştırma uygulanan çalışanların davranışlarında ve iş yapış biçimlerinde değişiklik, performanslarında ve verimliliklerinde artış hakkında aşağıdaki görüşler belirtilmiştir:

Ayşe Korkmaz:

“En baştaki amacımız evet bir şeyler öğretmek ama o davranışı değiştirmeye yönelik olarak aslında oyunlaştırmayı o noktada kullanmaya çalışıyoruz.

İş yapış biçimlerinde bir değişiklik gözlemliyoruz. Bunu da çalışanlara sorarak aslında öğreniyoruz ya da işte şube müdürlerinden eğer geri bildirimler alarak bu şekilde görebiliyoruz. Ama hani rakamsal bir tespit yapılamıyor maalesef çünkü çok fazla metrik var.”

Canan Başar:

“Oyunlaştırma sonrasında çalışanların davranışlarında olumlu değişiklikler ve memnuniyet gözlemledik. Oyun oynayan arkadaşları sayesinde motive olup oyuna daha fazla katılan çalışanlar oldu. Ancak oyunda kalmak istemeyen, düşük penetrasyona sahip çalışanlar da hala mevcut. Bu çalışanlar için kurum içi marketing çalışmaları yapmaktayız. Aynı zamanda online olarak Türkiye genelinde “bölgeler yarışıyor” adında yarışmalar düzenleyip tüm ülkedeki çalışanları sisteme dahil ederek yarışmalarını sağladık. Yarışma sonucunda liderlik tahtaları oluşturduk ve yarışma birincisi ile canlı yayın gerçekleştirip oyunlaştırma deneyimlerini paylaşmasını sağladık. Türkiye birincisi çalışmamız oyunlar sayesinde iş performansının da arttığını canlı yayında bizlerle paylaşmıştır.”

Dolunay Bulut:

“Oyunlarımız kullanılmaya devam ederken “oyunu diğer çalışma arkadaşlarınıza tavsiye eder miydiniz?” diye tavsiye skorunu zaten alıyoruz. Bunun dışında ise oyuncuların sorulara verdikleri yanıtların doğru cevap yüzdesindeki artışı yakından takip ediyoruz. Bu anlamda bilgi düzeyindeki artışı net bir şekilde ortaya koyabiliyoruz. Davranış değişikliği anlamında ise sadece oyunlaştırma yöntemi ile verdiğimiz eğitimlerin değil verdiğimiz pek çok diğer eğitimle birlikte değerlendirilmesi gerekir. Tüm bu eğitimler birbirini destekliyor. Dolayısıyla çalışanlarımızın hem oyunlaştırma yöntemi ile sunduğumuz içerikleri hem de diğer davranış değişikliğini destekleyen, yani müşteriye müşteri ve kalite odaklı hizmeti sunma konusundaki yetkinliklerin ve davranışlarını geliştiren diğer eğitimlerimizle birlikte değerlendiriyoruz. Sadece bir oyunla bu davranış değişikliğini bu ölçüde kısıtlayarak gerçekleştirdik demiyoruz ancak mutlaka onu da pekiştiriyor.”

“Dijital anlamda oyunlaştırmanın en güçlü olduğu alanlardan bir tanesi de analiz anlamında çok güçlü veriler sunabilmesi. Oyuncuların hem her adımda aldığı kararları gözden geçirip ne gibi davranış değişiklikleri göstermişler takip edebiliyor hem de binlerce soruya verdikleri cevaplardaki gelişimi gözlemleyebiliyorsunuz. Bu da size hem kendi mekaniklerinizi gözden geçirme hem de çalışanlardaki gelişimi gözlemleme imkânını sunuyor. Yanlış cevap verdiği soruya kaçınıcı defada doğru cevap vermeye başlamış, çalışan bazında bunu

görmeyiz, kontrol etmeyiz, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit etmeyiz mümkün oluyor.”

“Yani diğer eğitimlerimizdeki müşteri karşılama, müşteriye en iyi şekilde hizmet sunma, onun ihtiyacını anlamaya yönelik soru soran, onu dinleyen ve anlayan çalışan profilini, oyunda gördüğü çalışan profili destekliyor ve pekiştiriyor diyebilirim.”

Ömer Faruk İrmak:

“Amacımızda burada çeşitli davranış değişikliklerini sağlamak...

Bir taraftan da biz oyunlaştırmaya şu gözle bakıyoruz oyunlaştırmanın sonsuz bir şey olduğuna inanmıyoruz. Bizim başlangıçta KPI'larımız vardı, hedeflerimiz vardı. Amacımız o KPI'ları davranış dönüşümlerini gerçekleştirmektir. O davranış dönüşümü gerçekleştikten sonra oyunlaştırma bizim için hedefine ulaşmış oluyor. Bundan sonra artık devam etse de olur. Zayıflatsa da olur. Çünkü o davranışları siz çalışanlara kazandırmış oluyorsunuz.

Amacımız belirlediğimiz KPI'lar doğrultusunda davranış değişimleridir. Ve bunu başarmış durumdayız. Eğitimlerimiz daha kısa sürede tamamlanıyor. Sosyal öğrenme kavramı yok denecek kadar azdı şu an çok ciddi düzeyde kullanılıyor. Onay sürelerimiz kısaldı, benzer şekilde mobil app kullanımlarımız arttı. Psikolojik olarak ise süreçlerimizin daha keyifli hale gelmesi çalışanlarımızı daha çok motive ediyor bu da kuruma olan bağlılığı artırıyor.

İlgili davranışların değerini çeşitli oyunlaştırma kurguları ile tasarladığımızda bu değişikliği elde etmeniz çok zor olmuyor. Örneğin onay sürelerinin uzunluğunu, bekleyen işlerini hızlı çözenlere yüksek puan ve verdiğimiz rozetlerle kısalttık ve bu kalıcı bir davranış değişimine dönüştü. Oyunlaştırma kurgunuz bu davranış değişimlerini destekleyecek şekilde kurgulanmış ise kullanıcılarınız kendilerine cazip gelen puanı ve motivasyonu yüksek davranışlara yönelecektir. Bir süre sonra da bunlar kalıcı hale gelecektir.”

Mert Çöp:

“Mesela şöyle bahsedeyim, yapılan işlemler şube çalışanlarına birebir yansıttığımız eğitimlerimizde yani yaptıkları günlük işlerine yansıttığımız eğitimlerimizde ön test ve son test yaparak bu çıktıyı görebiliyoruz. Özellikle şube tarafında günlük hayatta yaptıkları işleri oyunlaştırıp sunduğumuzdaki faydayı görebiliyoruz.”

Yasin Kaya:

“Yani ilk başladığımızda oranlarımızla şimdi tahsilat tarafı olduğumuz için biz müşterileri arıyoruz. Aradığımız müşterilerden tahsilat yapmaya çalışıyoruz. Sayısal verilerin hepsi mevcut. Yüzde kaç müşteri aramış. Aradığı müşteriden ne kadarına ulaşmış. Ulaştığı müşterilerin ne kadarından söz almış. Söz aldığı müşterinin ne kadarı tahsil olmuş yani yerine gelmiş. Müşteriyi ikna etmiş gibi böyle datalarımız eskiden beri vardı. Oyunlaştırmaya başladığımız zaman bu oranlarımız %50 arttı. Biz ilk başladığımız zaman arkadaşlar bir aşk şevk, %50

kişi başına artış oldu. Bunun tabi giderek düşeceğini tahmin ediyorduk, bekliyorduk da. Şu an mesela oyunlaştırmadan önce ve şuan bir yıl önce, bir yıl geçti ya aradan bu bir yıllık periyotta baktığımızda %15 ile %20 arasında bize ekstradan bir katkısı oldu oyunlaştırmamızın. Dediğim gibi ilk etapta çok büyüktü, yani %50'ye yakın bir fark vardı. 3- 5 ay diyebilirim bu şekilde gitti. Tabi bu giderek düştü düştü. %20'lerde falan sabitlendi...

Bu eskiler 50 yıl önce, biz işletme derslerinde görüyorduk ya işte 1900 sanayi devriminden e çalışanlar kırbaçlanıyordu şu oluyordu bu oluyordu insanlar işte 24 saat çalıştırılıyordu falan filan bunları görüyorduk işte. Ondan sonra ne oldu Sanayi Devrimi'nden sonra işte modern hayat geçilmeye başlandı modern insan hakları ö plana çıkmaya başlandı. Çalışan hakları vesaire vesaire. Şimdi insanları kırbaçlayamazsın ama insanlardan da maksimum fayda sağlamanız gerekiyor e bu faydayı da işveren yönetici olarak da nasıl sağlıyorsun prim vererek sağlıyorsun. Eskiden kırbaçla yeni modern hayatta da prim vererek sağlıyorsun. E primlerde bir noktadan sonra artık önce konuştuğumuz şey de ki gibi yetmemeye başladı. İnsanları tatmin etmemeye başladı. Oyunlaştırma da günümüzde modern hayatta ilaç gibi gelmiş oldu. Z Kuşağı geliyor ya gümbür gümbür onlar için bulunmaz bir fırsat."

Tunahan Öz

"bankacılıkta ilk 6 ay koşturuyorsunuz, ama işte yazın tatiller geliyor ondan sonra sonbahara doğru da bir sonraki sene hedeflerim daha çok olmasından biraz daha durgunlaştığı bir sezon dolayısıyla biz aslında işlerin durgunlaştığı sezonda ciddi bir verimlilik elde etmiştik."

Sözleriyle banka yetkilileri oyunlaştırma ile davranış değişikliği yaratılmasına ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir.

(3) Rekabet

Mülakat formunda yer alan "Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar arasındaki rekabeti arttırdığını gözlemliyor musunuz? (somut örnek verir misiniz) Sizce bu olumlu yönde bir gelişme mi, yoksa olumsuz yönde mi?" sorusuna firmalar tarafından verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

Canan Başar:

"Evet, kesinlikle gözlemliyoruz. Somut bir örnek vereyim. Bir çalışanımız oyunu çok fazla oynayan ve yüksek skorlar alan başka bir çalışanımızı telefonla arayarak oyundan nasıl yüksek puanlar alınabileceğini anlatmasını rica etmiş. Bunun üzerine çalışanlar arasında deneyim ve bilgi paylaşımı gerçekleştirilmiştir. Bu sadece bir örnek. Bu örnek gibi birçok örneğe de işletmemizde rastlıyoruz."

Eğitim bölümü açısından bakıldığında oyun deneyimi ve bilgi paylaşımı yapılmasını arttırdığı için olumlu bir gelişme olarak görmekteyiz. Böylece çalışanların birbirleri ile olan iletişimleri ve sosyalleşmeleri de artmış oluyor."

Ayşe Korkmaz:

“Değer bir rekabet varsa içerisindeki Quiz Game’de daha aktif Next Please’de değildi. Bir rekabet işin içine girdiğinde daha çok sarılma oluyor. Ee mesela Next Please’de de onu yapmaya çalıştık. Bunu fark ettiğimiz için. Çalışanların benimsemesi ve yaklaşması genelde küçük tatlı rekabetler varsa ya da örneğin SPK gibi yasal zorunlu olan süreçleriyle ilgili bir şeyler varsa onu öğrenmek için çok çaba sarf ediyorlar. Onların iki motivasyonunun bu olduğunu söyleyebilirim ben.”

Dolunay Bulut:

“Bu durum oyuna karşı ilgiyi arttırıyor. Çalışanlar birbirlerine karşı tatlı bir rekabet içerisine giriyorlar. İsteyenler kendi aralarında gruplar kurarak birbirine karşı yarışabiliyorlar. Bu da sosyalleşme ve iletişim açısından oyunlaştırmamanın keyifli yanlarında birisi.”

Ömer Faruk İrmak:

“Oyunlaştırma uygulamalarının %80’i hedefine ulaşamıyor. Bu bilinçle hareket ettik. Bir döngü yarattık yani ne kadar eğitime önem veren bir çalışansa onu o kadar destekliyoruz. Bu uygulama sayesinde gidip oyunlaştırmadan kazandıkları para puanlarla eğitim kataloğundan zengin eğitim talep edebiliyorlar. Dolayısıyla o eğitimleri talep edebilmeleri için önce oyunlaştırmada rekabetçi olabilmeleri lazım. Puan kazanmaları lazım. Bir taraftan da biz oyunlaştırmaya şu gözle bakıyoruz oyunlaştırmamanın sonsuz bir şey olduğuna inanmıyoruz.

Sitemizde zaten bir leaderboard var o leaderboard da sürekli birbirlerini geçmek için, birbirlerini davet etmek için çeşitli paylaşımlar yaptıklarını veya yüksek puan getiren şeylere daha hızlı odaklandıklarını görüyoruz çalışanların. Dolayısıyla ciddi anlamda bir rekabet var.

Rekabetin artmasını olumlu karşılıyoruz. Çünkü rekabet ne kadar artarsa aslında oyunlaştırma içinde o kadar fazla yapılmış oluyor. Tabi biraz da kontrollü gidiyoruz. “Bir video izlesin sürekli puan kazansın”ın önü açık değil. Haftada sadece izlediğiniz iki videodan puan kazanabiliyorsunuz. Siz 20 tane izlemiş olabilirsiniz. Sadece iki tanesinden puan kazanabilirsiniz.

Süreçlerin daha keyifli ve rekabetçi hale gelmesi çalışanlarımızı bir miktar iş psikolojisinin dışına çıkmasını sağlıyor ve daha motive edici bir atmosfere girmelerini sağlıyor. Bu şekilde olunca sıkıcı ve rutin olan süreçler elbette daha keyifli ve motive edici bir hale geliyor.”

Mert Çöp:

“Eğitim esnasındaki o şey o rekabet ortamını çok yükseltiyor, yani eğitim ortamındaki rekabet kişilerin odağını yükseltiyor. Biz olumlu olarak değerlendiriyoruz. Yani şöyle, şube müdürlerine baktığımızda oradaki kişiler daha sıkıcı bulabiliyorlar yaş seviyesi yüksek olan kişiler olumsuz karşılayabiliyorlar. Yani yapmak için yapıyorlar pek ilgilenmiyorlar.”

Tunahan Öz:

“...her bankacılıkta zaten rekabet var. Onlara karşı yenerken belli bir gelir elde ediyor. Elde ettiği gelirle de şubedeki arkadaşlarıyla beraber sosyal organizasyonlarda bunu kullanman gerekiyor diye talimat var. Zaten oyunlaştırma biçilmiş bir kaftan oluyor. Yönetimsel açıdan bir katma değer sağlıyor bu oyun.

...Yani normalde mesela şubelerimizdeki çalışma şudur kendi kalemin vardır hedefin vardır dolayısıyla herkes kendi rakamlarından sorumludur. Birileri onları dürtür, ama sene sonu geldiğinde alacağın zammın, primin karnendeki yaptığın şeylerle birebir orantılı olacaktır. Diğer sosyal farklılıklar da vardır önemli olarak söyleyebileceğim ama her şeyin normal stabil olduğunu düşünerek konuşuyorum bunu. Ama böyle yarışmalarda bireyi ilgilendiren bir konu olması hatta şubeden de ziyade bölgeleri ilgilendiren bir konu olması sebebiyle bir rekabet söz konusu ve bu rekabette yönetici olsun diğer pazarlamacı arkadaşlar olsun. Sorumlu olmasa bile hadi işte Kemal biraz daha gayret edersek maçı alabiliriz, hatta ben sana destek olayım bizim şubelerimiz şöyle ben çok detayına girmedim, ama yönetici var bireyselci var bir de mikrocu var.”

Yasin Kaya:

“Şöyle bu kesinlikle olumsuzla döndüğü oluyor ara ara arkadaşlar kendi aralarında böyle düşman gibi görmesin rakip görme, düşman gibi görme biraz fazla abartılı aslında. Rakip diyelim rakip daha iyi. Rakip gibi görme onu yenme onu ezmek maalesef oluyor. İşte şöyle tolere etmeye çalışıyor. Yönetici işin içine giriyor. Biz işin içine giriyoruz ne yapıyoruz mesela arkadaşlara çok sık geri dönüşler yapıyoruz. Toplantılar yapıyoruz. Geri dönüşler yapıyoruz, sosyal faaliyetler yapıyoruz. Bunları çok sık yapmaya çalışıyoruz. Hep birlikte ekip olarak yani. Yemekler yeme, spora gitme vesaire vesaire. O şeyi bu şekilde kapatmaya çalışıyoruz, ama sonuçta rekabetin olduğu yerde, hedeflerin performansın olduğu yerde maalesef şeyin olmaması çok zor. Hani özel, herkes çok iyi gitsin el bebek gül bebek olsun bu olmaz. Dolayısıyla da çok uzun süre olmuyor bir noktada insanlar birbirleriyle çatışabiliyor, bir noktada rakip olarak görebiliyorlar biz de yöneticiler olarak elimizden geldiği kadar soğutmaya çalışıyoruz..... Oyunlaştırmadan önce dediğim gibi yıllar vardı arkadaşların hayatında iş birinci vardı ikinci vardı. Bir günde 120 müşteri aramış, 200 müşteri aramış sadece bu vardı. Oyunlaştırmayla birlikte şuna büründürdük biz. Şu anda konseptimiz söylüyorum: Uzay Konsepti. Hikâye dedim ya biz şu an uzay konseptini kullanıyoruz. Ne yapıyoruz? Uzayda arkadaşlardan birini bir uzay gemisi var. Uzay gemisi şey sağlıyor her bir müşteriye de ulaşmasa da. Uzay gemisi mesela bir yere gidiyor. Tahsilatlar arttıkça uzay gemisi arkadaşların el koydukları işgal ettikleri şeyler artıyor, gezegenler artıyor. Mesela gün içinde arkadaşın 10 gezegeni oluyor öbür arkadaşın 9 gezegeni oluyor. Tahsilatlar yaptığın zaman öbür arkadaşın 1 gezegenine el koyuyor mesela. Şimdi bu ne oldu, oyunlaştırmadan önce böyle bir görsel böyle bir şey yoktu. Biz arkadaşlara haftalık, aylık vesaire bu rakamları gönderiyorduk. Şimdi bir online platform var. Anlık olarak herkes birbirini görüyor tamam mı? Şimdi ne yapıyoruz? Ben Yasin olarak Hümeysra Hanım’a bakıyorum, Hümeysra Hanım 2. gezegene el koymuş, benim o gezegeni Hümeysra’dan almam gerekiyor. Ne yapıyorum, biraz daha kendimi kasiyorum. Daha çok işte hızlanmaya çalışıyorum. Yani böyle bir şey oldu. Öncesinde de rekabet vardı, oyunlaştırmayla beraber bu rekabet online hale geldiği için bu rekabet en azından şunu ifade edeyim daha böyle sert hale geldi.”

Şeklinde banka yetkilileri rekabet hakkındaki görüşlerini paylaşmışlardır.

(4) İş Birliği ve Yardımlaşma

Mülakat formunda yer alan “Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve işbirliğini arttırdığını gözlemliyor musunuz? (somut örnek verir misiniz)” sorusuna firmalar tarafından verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

Canan Başar:

“Rekabeti de işbirliğini de arttırmıştır ancak eğitim birimi için bu olumlu bir ilerlemedir. Çünkü yıkıcı bir rekabetin ötesinde işbirliğini arttıran bir gelişme olmuştur. Bunlar performans birimi için geçerli midir bilemiyorum ancak eğitim için oyunlaştırma oldukça olumlu bir etki yaratmıştır.”

Ayşe Korkmaz:

“Beraber yapma oyunun kendi dinamiğinde var. Burada şey çok oluyor. Bir gruba açılan özel bir quiz, onun içinde değerlendirme. Farklı farklı grupların oynadığı ama tek işte başka örneğin o hafta hiç çözülemeyen bir soru var mesela çok az cevaplanmış onu doğru cevaplamaya çalışanlar olabiliyor. Hani böyle kendi içinde çok fazla değişkenleri var, dolayısıyla orda insanlar en aktif olabilecekleri alanlarda soruları cevaplamaya çalışıyorlar. Bu normal quiz döngüsünde olabilir. Tek bir soruyu cevaplayarak ilerleme olabilir. Farklı farklı bir sürü kanalı var aslında oyunun... Yardımlaşmayı ve iş birliğini kesinlikle arttırıyor. Rekabeti de arttırıyor, ama yıkıcı bir rekabet değil çünkü zaten biz hiç kimseye ekstra bir performans değerlendirmesi ya da ekstra eğitim hakkı sunmuyoruz. Sadece bilgiyi pekiştirmeye yönelik. Dolayısıyla orada böyle daha insancıl bir hırs.”

Dolunay Bulut:

“Tabi. Aslında amaçlarımızdan birisi de buydu. İşGame bankanın nasıl işlediğini gösteren stratejik bir oyun. Bu doğrultuda bankanın birimleri arası işleyişi, işlerin nasıl işbirliği ile yürüdüğünü ve her birinin fonksiyonunun bankanın hedeflerine ve oyunu oynayan çalışanlarımızın hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu çok net gösteriyor. Oyunda bir Genel Müdürlük bölümünü açıp çalıştırmaya veya yeni bir bölgede faaliyet göstermeye başladığında aslında Bankayı başarıya götürmüş oluyorsunuz. İşbirliğini altını çizerek vurgulayan bir oyun oldu İşGame.”

“Bankamız özelinde işbirliğini destekleyen bir kültürümüz var. Dolayısıyla tabi kültüre de uyum önemli ve o kültürel uyumun içerisinde aslında müşteri odaklılık da bizim kültürümüzün önemli bir parçası. En iyi seviyede hizmet edebilmek, kaliteli hizmet sunabilmek, oyunlarımızın tamamının içerisinde yer alıyor. Müşteri merkezli olmayı oyunlarımızın odağına yerleştirdik. Bunun da işbirliğini desteklediğini düşünüyoruz.”

Ömer Faruk İrmak:

“Bizim aslında sosyal öğrenme dediğimiz şey büyük çatı altında işbirlikçi öğrenmenin alt kırılımı. Dolayısıyla sosyal öğrenmenin artması işbirlikçi öğrenmeyi arttırdı. İşbirlikçi öğrenme dediğimiz ney? Birbirinden öğrenme, paylaşarak öğrenme. Birbirine yardımcı olma. Hani bu tür şeylerin etkisi yüksek. Mesela yakın zamanda planladığımız şeylerden bir tanesi mesela insanlar eğitimler hakkında soru sorabiliyorlar ya da destek talebi açabiliyorlar. Bu destek talepleri diğer kullanıcıların önüne düşüyor. O kullanıcılar olarak yardımcı olursa bu işlemde puan kazanabiliyorlar. Böyle bir proje geçireceğiz hayata.”

Mert Çöp:

“Grup çalışmaları yapıldığında etkili oluyor. Grup çalışması yapıldığında tabiki de bu değişen bir durum. Bazılarında gruplar çok etkili oluyor. Bazılarında olmuyor değişiyor tamamen. Ama yani %70-75 iyi yönde bu gözlemlediğimiz. Her ortamda online eğitimlere ulaşabilirler. İstedikleri yerde yapabilir. Şöyle diyeyim oyunlar daha böyle kısa oyunlar onun da etkisi olabilir. Maksimum yarım saat. Sınıf içi eğitimse eğitmen belirliyor eğitim süresini ancak mobil oyunlarda yarım saati geçirtmiyoruz”

Tunahan Öz:

“Bankanızda birlikte olmak, birlikte hareket etmek, takım ruhu, birlikte yemek yemek. Bizim bankada yemek yemek çok önemli bir şey mesela üst yöneticiler gelir, menemen yapar. Bunu başka bir bankada yaşamamız çok zor bir şey. Birçok bankada bunu göremezsiniz.”

“Şimdi normalde mikrocu, bireyselle çok aynı yerde değiller ama mesela böyle yarışmalarda şöyle oluyor mikrocu bir yere gittiyse mesela bireyselledeki kriter de var ya maçın içerisinde dolayısıyla diyor ki işin acaba bireysel olarak da şu an arkadaşların hesaplarında alabilir miyim o anda acaba bir şirkette herhangi bir ticaret yapan bir adama rastlamışsa aslında farkında olmadan birbirlerine yardımlaşma söz konusu olabiliyor. Çünkü günün sonunda maçı kazanmak istiyorlar. Ve kendilerini hem o tabloda hem herkesin olduğu o tabloda görmek istiyorlar hem de bölgeler arası olan o tabloda kendilerine prim yapmak istiyorlar.”

Yasin Kaya:

“Bir diğer enstrüman da şey yardımlaşmayı sağlamak onu da biz şöyle yapıyoruz. Arkadaşların hepsi bireysel olarak hareket etmiyorlar Hümeysra Hanım. Ekibimizdeki arkadaşları gruplara bölüyoruz. E mesela atıyorum çarşamba günü, (bunların hepsi doğaçlama olan şeyler periyodu yok) ben diyorum ki arkadaşlara, “Arkadaşlar e sen sen” veya bazen işte kendimiz seçiyoruz. İkişerli üçerli beşerli gruplar halinde arkadaşlar grup oluşturuyorlar, takım oluşturuyorlar. Beraber uzayda ilerlemeye çalışıyorlar. O günün de teması oluyor. Nedir mesela en çok müşteriyi arayan, bir tema belirliyoruz bu şekilde bir yardım, o şekilde bir yardımlaşma diyorsunuz ya, o yardımlaşmayı böyle sağlamaya çalışıyoruz.”

Şeklinde banka yetkilileri yardımlaşma ve işbirliği hakkındaki görüşlerini paylaşmışlardır.

(5) Öğrenme ve Pekiştirme

Eğitim ve geliştirme süreçlerinde oyunlaştırma kullanan bankaların yetkilileri yapılan derinlemesine mülakatlarda oyunlaştırma kullanım amaçlarının yeni bilgi öğrenme ve öğrenilen bilginin pekiştirilmesi olduğunu belirtmişlerdir:

Ayşe Korkmaz:

“Oyunlaştırma aslında şöyle, şuanda mevcut dünyada çalışanların daha doğrusu sadece çalışanların değil insanların alışkanlıkları daha çok mobil üzerinde ve oradan bir şey öğrenmeye bir eğilim var. Biz aslında bu eğilimi biraz da oyunlaştırmayla eğlenerek öğrenmeye birazcık daha dokunmak istedik çünkü profiller de çok değişiyor, şuan biz mesela yoğun olarak müşteri danışmanlığı dediğimiz kitle yani gişede bulunan kitleye çok fazla işe alım yapıyor ve bu kişiler genç. Dolayısıyla artık onlara geleneksek yöntemlerle yaklaşmamız çok etkili olmuyor. Daha hızlı daha proaktif hemen onları yakalayabilecek şeyler de genelde bu oyunlaştırmalardan gidiyor.”

Dolunay Bulut:

“Yaklaşık 24.000 çalışanın olduğu bir işletmede dijital imkânlardan yararlanarak doğrudan dijital oyunları kullanma şeklinde bakacak olursak, bu yöntemi eğitim olarak ve işe alımlarda kullanıyoruz. Oyun ve oyunlaştırma yeni kavramlar değil, bizim kullanma şeklimiz öğrenmenin oyun dinamiklerinden yararlanarak daha keyifli bir şekilde çalışanlarımıza sunulabilmesi. Bu açıdan, oyunların doğrudan öğrenme sonuçlarını etkileyen versiyonunu kullanıyoruz diyebiliriz.

“Bu araçlardaki asıl amaç bir oyun yapmak değil, öğrenme. Hangi öğrenme ihtiyacına, nasıl hizmet edecek? Aslında bunlar önemli bizim için. Yani oyun sadece bir yöntem, hedef değil. Elimizdeki ilave bir araç bizim için. Hedef, öğrenmenin gerçekleşmesi. Oyunlar kurgulanırken çok yönlü olarak bir ihtiyaç analizi yapıldı. Hangi konuda öğrenme içeriğinin hazırlanmasına ihtiyaç var ve öğrenme içeriğine kimlerin ihtiyacı var. Bu kişilere de bu öğrenme en iyi hangi şekillerde verilebilir bunu gözeterek kullanacağımız yöntemleri belirliyoruz”

“Adı oyun tabi ama bu bir öğrenme aktivitesi en nihayetinde. Bir gelişim aktivitesi amacımız burada salt oyun oynatmak değil, öğrenmeyi gerçekleştirmek, öğrenmeyi teşvik etmek.”

Ömer Faruk Irmak:

“Sosyal öğrenme çok yaygın değildi mesela. Mesela bir video publish ettiğimizde ya da bir eğitim kataloğuna eğitim eklediğimizde altına çok yorum gelmezdi. Şu anda oyunlaştırma sayesinde daha video yayınlanır yayınlanmaz altına yorumlar yazıyorlar, beğeniler koyuyorlar buda zaten oyunlaştırma sayesinde oldu. Sosyal etkileşimin çok ciddi anlamda arttığını görüyorsunuz.

“Biz eğitim departmanı olarak kendi KPI'larımıza odaklandık. Az önce bahsettiğim eğitim oranlarının tamamlanması, mazeretsiz katılımların düşmesi,

sosyal öğrenmenin yaygınlaşması ya da mobil uygulamamızın eğitim kullanım artması gibi şeylerde somut rakamsal başarılar elde ettiğimizi gördük.

“Bizim aslında sosyal öğrenme dediğimiz şey aslında büyük çatı altında işbirlikçi öğrenmenin alt kırılımı. Dolayısıyla bu sosyal öğrenmenin artması işbirlikçi öğrenmeyi arttırdı. İşbirlikçi öğrenme dediğimiz ney? Birbirinde öğrenme, paylaşarak öğrenme.”

Mert Çöp:

“İnsanlara bir pekiştirme, eğitim yolculuklarını eğlendirerek sunmak istediğimiz için, mikro öğrenmeyi desteklemek için oyunlaştırma uygulamaları ekledik.”

Şeklinde banka yetkilileri öğrenme ve pekiştirme hakkındaki görüşlerini paylaşmışlardır.

(6) Gönüllü Katılım

Derinlemesine mülakatta ortak olarak vurgulanan bir konu oyunlaştırmanın gönüllü katılım ile gerçekleşmesidir. Bu konunun bankalara ve departmanlara göre değişiklik gösterdiği görülmüştür. Çalışanların oyunlaştırma uygulamalarına gönüllü katılımı hakkında paylaşılan bilgiler aşağıdaki gibidir:

Canan Başar:

“İşletmemizde oyunlaştırma gönüllü katılım ile gerçekleşmektedir. Bazı çalışanlar Quiz Game oyununu benimseyip sürekli oynadığı halde bazı çalışanlar zaman ayırmak istememektedir. Bunun nedeni ise oyunları mesai saatleri dışında oynamaları gerekmektedir. Serviste eve dönerken bazı çalışanlar saatini ona harcarken bazı çalışanlar özel hayat zamanını oyuna ayırmayı istememekte. Bundan dolayı Quiz Game oyununu çalışanlara bildirim yoluyla hatırlatması için “Hatırlat” isimli oyunu da sonradan sisteme dâhil ettik. Quiz Game oyununa göre daha fazla görsellerle desteklenmiş bir platform ve soruları cevaplandırmanız için size hatırlatmalar gönderiyor. Bu şekilde oyuncuların oyunda daha çok kalmalarını sağlıyor.”

Ayşe Korkmaz:

“Gelişim danışmanlarımız var bizim eğitim tarafında. Gelişim danışmanlarının her biri hedef kitleye sahip. Daha çok onlar yönlendirmeler yaptı. Bakın bu uygulamayı kullanabilirsiniz ya da örneğin bir tane bir konuyla ilgili bilmedikleri bir şey ya da unuttukları bir şey hemen bir eğitim organize etmektense oyunla nasıl yapabiliriz, biraz daha odağı oraya koyunca oyuna nasıl katabiliriz, insanlara nasıl oraya cezbedebiliriz gibi hani orada hep çözüm yöntemimiz olarak bunu sunduk. Dolayısıyla onu o şekilde arttırmaya çalıştık ama yine de her zaman en iyi yöntem kişilerin birbirinden duyması. Yapana ve birinci olana daha çok görünür kılma var.”

Dolunay Bulut:

“Her iki oyunumuz da bütün çalışanlarımızın kullanımına açık olarak sunuldu. Çalışanlara atanan oyunlar değil, sadece böyle bir oyunun olduğu konusunda çalışanlara bilgilendirme yapılıyor ama daha sonra çalışanlar kendileri bu oyunlara girme konusunda içsel motivasyonları ile inisiyatif alıyorlar. Hiçbirisi zorunlu değil. Her kademededen, her unvandan, cinsiyet ayrımı, yaş ayrımı olmaksızın tüm çalışanlara hitap ettiğini görüyoruz. Özellikle çalışanlarımızın yarısından fazlası Y Kuşağından. Y Kuşağındaki arkadaşlarımızın ayrı bir ilgisinin olduğunu gözlemliyoruz dijital oyunlara karşı.”

Mert Çöp:

“Şöyle söyleyeyim yasal eğitimlerimiz var bu yasal eğitimlerimiz zorunlu olarak tüm banka çalışanlarına uygulanıyor, ama hatırlat bunda farklı şekilde.”

Tunahan Öz:

“Yani şimdi çalışanlar için dediğim gibi hedefler zaten sene başından itibaren başlıyor. Dolayısıyla biz bu hedef gerçekleştirme olayını daha böyle “Uf ya on tane kredi kartı, ne bu kardeş?” demek yerine “Ya bunu yapabilirim.”

Şeklinde banka yetkilileri oyunlaştırma uygulanacak çalışanların gönüllü katılımı hakkındaki görüşlerini paylaşmışlardır.

(7) Puan, Rozet ve Liderlik Sıralaması (PBL)

Banka yetkilileri ile yapılan derinlemesine mülakatlarda tüm oyunlaştırma uygulamalarında motivasyonu arttırmak için puan, rozet ve liderlik sıralaması kullanıldığı görülmüştür. Bu konu hakkındaki görüşler aşağıdaki gibidir:

Canan Başar:

“Bu çalışanlar için kurum içi marketing çalışmaları yapmaktayız. Aynı zamanda online olarak Türkiye genelinde “Bölgeler Yarışıyor” adında yarışmalar düzenleyip tüm ülkedeki çalışanları sisteme dahil ederek yarışmalarını sağladık. Yarışma sonucunda liderlik tahtaları oluşturduk ve yarışma birincisi ile canlı yayın gerçekleştirip oyunlaştırma deneyimlerini paylaşmasını sağladık. Türkiye birincisi çalışanımız oyunlar sayesinde iş performansının da arttığını canlı yayında bizlerle paylaşmıştır.”

Ayşe Korkmaz:

“Çalışanlar skorlarını görebiliyorlar. Orada bir liste oluyor, en çok puanı olan kişiyi görüyorlar. Hatta biz bir ara bunu şey de yaptık yine oradaki kullanımı arttırmaya yönelik eee o ayda o ay içerisinde en çok puan yapan kişilere böyle bir infografik çalışıp eğitim sayfasında paylaştık. QuizGame'de en çok başarılı olanların vesaire gibi. Mesela bazı bölgelerde ve şubelerde daha yoğun tamamlama oranı vardı. Çünkü orada çalışanlar oynamış, kazanmış, anlatmış. Biri birinden duyunca diğeri de yapmış. Mesela bir bölgede daha yoğun hissediliyor. Bir bölgede o kadar yoğun hissedilmiyor gibi şeyleri gördük o listelemeyi yaparken.”

Dolunay Bulut:

“Liderlik tablosu her iki oyunumuz da temel rekabet unsuru olarak yer aldı. İşVille'den edindiğimiz tecrübelerle İşGame'de hem farklı kategorilerde olmak üzere birden fazla lider tablosuna hem de oyuncuların belirli aksiyonları tamamlayarak kazabildikleri çok sayıda rozete yer verdik. Bu unsurların oyuncuların oyuna olan katılım ve ilgilerini arttırdığını da net bir şekilde gözlemledik.”

Ömer Faruk Irmak:

“Sitemizde zaten bir leaderboard var o leaderboard da sürekli birbirlerini geçmek için, birbirlerini davet etmek için çeşitli paylaşımlar yaptıklarını veya yüksek puan getiren şeylere daha hızlı odaklandıklarını görüyoruz çalışanların, dolayısıyla ciddi anlamda bir rekabet var.”

Mert Çöp:

“Özellikle yarışma modülü düello modülü dediğimiz kısımlar çok daha kişiler tarafından benimsenen olaylar oluyor. Ya da genel böyle liderlik yarışması yapıyoruz işte oralarda mesela”

Tunahan Öz:

“Ben diyorum ki şubelere “e-şubeden haftalık performansınıza bakacağız” Pazartesi'den Pazartesi'ye diyorum ki “Pazartesi en son durum ne bir sonraki pazartesiye göre” işte yeni kalemdeki artış veya azalışa bakıyoruz. Diğer şubenin de artış veya azalışına bakıyoruz. Hangisi daha fazla artış yapmışsa ona puan veriyoruz.”

Yasin Kaya:

“Anlık olarak herkes birbirini görüyor tamam mı? Şimdi ne yapıyoruz? Ben Yasin olarak Hümeýra Hanım'a bakıyorum, Hümeýra Hanım 2. gezegene el koymuş, benim o gezegeni Hümeýra'dan almam gerekiyor. Ne yapıyorum, biraz daha kendimi kasiyorum. Daha çok işte hızlanmaya çalışıyorum. Yani böyle bir şey oldu. Yani, öncesinde de rekabet vardı. Oyunlaştırmayla beraber bu rekabet online hale geldiği için bu rekabet en azından şunu ifade edeyim daha böyle sert hale geldi.

Şöyle söyleyeyim ben size bunu bir şekilde yani oyunlaştırmayı adı oyunlaştırma olmadan İnsan Kaynakları yapıyor. Nedir işte, terfi. Terfi oyunlaştırmanın bir parçasıdır. Takdir ediyorsunuz bir sertifika veriyorsunuz sonuçta bir sertifika verme plaket verme. Üst yöneticinin mesela bir mail atması yemeğe gitmesi veya yemeğe gitmesi, performans sıralaması olması işte o performans sıralamasına göre rozetler kazanması. İlk aklıma gelen şeyler bunların bazılarını biz yapıyorduk. Piyasada bir şey yapılmıyordu. En önemli hususu hikâyeleştirme Hümeysra Hanım, bunu özellikle söylüyorum öncesiyle veya piyasada oyunlaştırma adı altında performans takibi yapan insanlar bunu yapmıyorlar.

Eğitimde genel anlamda Ne var Albaraka'nın kullandığı online eğitim platformumuz var. Albaraka Akademi diye bize has değil. Albaraka'ya açık. Albaraka çalışanlarına açık daha doğrusu yüz binlerde eğitim var orada. Online olarak oradan istediğiniz zaman evde iş yerinde yolda uygun eğitimleri alabiliyorsunuz. Kendi içinde ayrı bir de oyunlaştırması var. Herkes aslında oyunlaştırma yapıyor ama belki bilerek belki bilmeyerek orada mesela eğitimlere katıldığınızda puanlar alıyorsunuz. Rozetler alıyorsunuz. Sıralaması var en çok eğitim alan arkadaşlar orada bir yerde görünüyor platformun içinde vs vs bir de ekstradan öyle bir eğitim platformumuz var banka olarak."

Şeklinde banka yetkilileri puan, rozet ve lider sıralaması hakkındaki görüşlerini paylaşmışlardır.

(8) Ödüllendirme

Yapılan derinlemesine mülakatlarda maddi ya da manevi olmak üzere her bankanın ödül sistemini kullandığı görülmüştür. Bu konu hakkında banka yetkililerinin vermiş olduğu bilgiler ise şu şekildedir:

Dolunay Bulut:

"Liderlik sıralaması, doğru soru çözme oranı gibi belirli metriklerde başarı gösteren çalışanlarımıza çalışanlara teşvik edici olması için çok ufak hediyeler gönderiyoruz. Başarılı olduğunu bizim de buradan gördüğümüzü belli etmek, tebrik etmek kutlamak için bu yöntemi kullanıyoruz. Bu başarılı arkadaşlarımızla röportajlar çekiyoruz. Bunu da yine öğrenme portalımızda yayınlıyoruz. Onlar da bu oyunu oynamanın kendilerine neler kattığını, nasıl başarılı olduklarını anlatıyorlar. Diğer arkadaşlara da teşvik edici olabilmesi için. Yani dolayısıyla böyle bir oyun oynamaktan kaynaklanan o rozet mantığını, farklı kategorilerde sıralama söz konusu hem İşVille'de hem İşGame'de kullandık diyebiliriz."

Ömer Faruk Irmak;

"Belki biliyorsunuzdur, araştırmışsınızdır mutlaka oyunlaştırmada fiziksel ödüller çok önerilen şeyler değildir daha çok recognition dediğimiz tanınma tarzında şeylerinin önemli olduğu düşünülüyor. Biz de biraz bu anlamda bakıyoruz. Fiziksel ödül vermedik şu ana kadar, bunun yerine kişiyi gerçekten ön planda tutacak,

kişinin de reklamını yapacak şekilde ödüllendiriyoruz kendi sitelerimizde. Bunun haricinde çeşitli etkinliklere mesela şu etkinliğe katılın 100 para puan getiriyor. Ona 100 puan ve üzerinde olan kullanıcılar sahip oluyor. Onların arasından çekiliş yapıyoruz. Yine oyunlaştırmada kazanılan para puanlar eğitim kataloğunda çeşitli eğitimler talep etmek için kullanılabilir. Yani her eğitimin aslında bir market ortamı gibi fiyatı var. O eğitime başvurabilmeniz için yeteri kadar para puanınızın olması gerekiyor. Bu para puanın da zaten oyunlaştırmadan kazanıldığını biliyorsunuz.”

Mert Çöp;

“Ödül veriyoruz evet, birinci olana iPad, hoparlör gibi ufak hediyeler verebiliyoruz, ama teşvik edecek ödüller değil.”

Tunahan Öz;

“Mesela futbol onlar için bir dürtü bir kazanma isteği var yani, demek istediğim bu. Biz bunlara bir ödül verelim bi, futbolda çünkü maçı kazandığınızda futbolcular para kazanır ne olsun, çok yüzeysel hediyeler, haftalık kazanana 100 lira 200 lira hani böyle belirli miktar belirlendi. Dedik ki bu tutarları ailenizle birlikte harcayacaksınız. Bunlar 2-3 kişi olduğu için sizin de beraber çalıştığımız gruplarda hani grup sayısı azalırsa yani sıkılaşma grup birlikteliği daha yüksek olur ama şöyle bir gerçek var herhangi bir sıkıntı olduğunda direk verimliliğe negatif olarak yansıyor. Dolayısıyla dediğim normal şubelerden daha ziyade bunları birbirine aile yapısıyla bağlayabilirsek ailesel organizasyonlara zorlayabilirsek aslında biz buradaki dinamiği yüksek tutabiliriz. Velhasıl ben bu iki noktada organizasyonu oluşturdum. Aynı futbol gibi düşündük organizasyonu. Hatta o zamanlar sistemimiz yok. Bir tane halı saha turnuvası yapan site de adminle görüştük ona hatta hediyeler gönderdik.”

“Ben diyorum ki şubelere e-şubeden haftalık performansınıza bakacağız pazartesi pazartesiye diyorum ki pazartesi en son durum ne bir sonraki pazartesiye göre işte yeni kalemdeki artış veya azalışa bakıyoruz. Diğer şubenin de artış veya azalışına bakıyoruz. Hangisi daha fazla artış yapmışsa ona puan veriyoruz.”

Yasin Kaya;

“Şöyle, öncesinde zaten biz somut olarak veriyoruz Hümeysra Hanım, çek veriyoruz, sertifika veriyoruz. Ayın birinci ikincisine, dönemin birincisine zaten veriyorduk. Bununla birlikte arkadaşları yemeğe götürüyorduk vesaire. Zaten bizim yaptığımız daha doğrusu piyasada herkesin yaptığı dediğim gibi McDonald's'ın yaptığı da böyle farklı bir versiyonu. Bunu bununla birlikte biz oyunlaştırmayı dijitalle birlikte, dijitalde de bunlar görünür hale geldi. Ne yapıyorduk mesela biz arkadaşlara görsel şeyler olmuyordu. Mesela şey gibi aynı Twitter'da belli takipçiniz olduğunda mavi tik geliyor ya onun gibi mesela. Arkadaşlarıyla Motivist'te kendini görüyor. Günlük bir tabloyla arama ve tahsilat geçtikleri zaman sertifika kazanıyor. Mesela “Günün Çok Arama Yapan Çalışanı Sertifikası” yazıyor. Onu da herkes görüyor mesela. Öncesinde bunu yapmıyorduk.”

Şeklinde banka yetkilileri bankaların ödüllendirme uygulamaları hakkında bilgilerini paylaşmışlardır.

2. Nitel Analizin Bulgularının Yorumlanması

Bu bölümde banka yetkilileriyle yapılan derinlemesine mülakatlardan ve banka çalışanlarına yapılan anketten elde edilen bulgular yorumlanacaktır. Ek olarak mülakat yapılamayan ancak oyunlaştırma kullandığı belirlenen ve anket gönderilen bankaların da bilgilerine yer verilecektir.

Denizbank Finansal Hizmetler Grubu, Yapı Kredi Bankası ve ING Bank ile mülakat yapılamamıştır. Ancak haberler, sunumlar, videolar ve yıllık raporlar incelenerek elde edilen bilgiler doğrultusunda çalışanlara Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği uygulanmıştır.

Aşağıdaki tabloda bankaların, insan kaynakları yönetiminin hangi alanlarında oyunlaştırma kullandıkları gösterilmektedir.

Tablo 29

İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Yer Alan Bulma, Seçme Ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Süreçlerinde Oyunlaştırma Kullanılması

Banka Adı / Kullanım Alanı	Garanti BBVA	Türkiye İş Bankası	Denizbank Finansal Hizmetler Grubu	Yapı Kredi	Akbank	QNB Finansbank	ING	Kuveyt Türk Katılım Bankası	Albaraka Türk Katılım Bankası
Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme	X	X	X	X					
Eğitim ve Geliştirme	X	X	X	X	X	X			X
Performans Yönetimi					X	X	X	X	X
Kariyer Yönetimi			X		X	X			

Garanti BBVA; işe alım dönemlerinde adayların ilgisini çekmek amacıyla oyunlaştırma uygulamalarından faydalanmaktadır. Edinilen bilgiye göre ise şuanda işe alımda

aktif bir oyunlaştırma uygulaması bulunmamaktadır. Eğitim ve geliştirme sürecinde de oyunlaştırma uygulayan Garanti BBVA; QuizGame, Hatırlat ve Next Please oyunlarını hem öğrenmeyi sağlamak hem de öğrenilen yeni bilginin pekiştirilmesini sağlamak amacıyla kullanmaktadır.

İş Bankası; işe alım kararında değerlendirme yapmak amacıyla oyunlaştırmayı kullanmaktadır. Eğitim ve geliştirme alanında ise bankaya özel oyunlar kullanan Türkiye İş Bankası 2015 yılında İşVille isimli oyunu kullanmıştır. 2018 yılında ise İş Game isminde yeni bir öğrenme oyunu kullanılmaya başlanmıştır.

Yapı Kredi; Yapı Kredi Bankacılık Akademisi tarafından 2009 yılında hayata geçirilen YKB Kent oyunu satış ve operasyon şube çalışanlarının ürünlerle ilgili bilgi düzeylerini arttırmayı amaçlamıştır. Eğitim ve geliştirme sürecinde kullanılan oyunun 2020 yılında devam edip etmediği hakkında bir bilgiye erişilememiştir. Personel bulma, seçme ve yerleştirme süreçlerinde de oyunlaştırmadan faydalanan Yapı Kredi Bankası, IT ve analist pozisyonları ile staj programları için tasarlanan Yapı Kredi Challenge isimli oyunlaştırma platformunu kullanmıştır.

Denizbank Finansal Hizmetler Grubu; personel bulma, seçme ve işe yerleştirme süreçlerinde ve eğitim ve geliştirme süreçlerinde İnsan Kaynakları ekibi tarafından geliştirilen “Game of Bankers” isimli oyunu bankacılık mesleği hakkında çeşitli bilgiler verirken şube çalışanlarının görev ve sorumluluklarını oyun aracılığı ile tanıtılmasını sağlandığı belirtilmiştir. “Game of Bankers” oyununun amacı eğlenirken öğrenmeyi sağlamaktır ve kullanıcılara Gişe Görevlisi, KOBİ Bankacılığı Portföy Yöneticisi, Bireysel Bankacılık Satış Yöneticisi, Ticari Bankacılık Portföy Yöneticisi ve Tarım Bankacılığı Portföy Yöneticisi görevleri deneyimlemelerini sağladığı belirtilmiştir. Soru cevap şeklinde ilerleyen oyunda yüksek puan alındığında terfi gerçekleşirken düşük puan alındığında tekrar oynamaya izin vermektedir. Oyunun içinde bazı sorular teknik bilgi, bazı sorular ise ikna kabiliyeti gibi insan ilişkilerini içeren yetenekler gerektirmektedir. Denizbank Finansal Hizmetler Grubu aynı zamanda bankaların yaptığı sınavların nasıl olduğunu merak edenler için Facebook’ta Alesta adında bir uygulama kullanmaktadır⁵⁰⁴. Aynı zamanda Denizbank, Yetenek yönetimi alanında

⁵⁰⁴ Hürriyet, Gençler Online Staj Yapıp Bankacılık Oynuyor, 2017, <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/gencler-online-staj-yapip-bankacilik-oynuyor-40400992> (23 Mart 2020)

“Çözüm Buldum” isimli bir platform kullanılmaktadır. Denizbank Finansal Hizmetler Grubu 2017 yılında “Kurum İçi Etkinlik ve Çalışan Motivasyonu” kategorisinde “Çözüm Buldum” uygulaması ile “Dijital Pazarlama” kategorisinde “Görünen Adam” ile bronz ödülü almıştır⁵⁰⁵. Denizbank Finansal Hizmetler Grubu 2018 yılı raporunda çalışanların inovatif yönlerini açığa çıkartmak amacıyla uyguladıkları “Çözüm Buldum” platformunu oyunlaştırma altyapısı ile sunacak şekilde düzenlendiğini belirtmiştir. “Çözüm Buldum” platformu çalışanların kurum içi açık inovasyon kültürünün yönetilmesinin amaçlandığı belirtilmiştir. Oyunlaştırma altyapısı ile daha çok kullanıcıya erişileceği düşünülmektedir. Uygulamada çalışanlar birbirini puanlayabilmekte, yorum yapabilmekte ve birbirleriyle yarışabilmektedir⁵⁰⁶. Birden fazla alanda oyunlaştırma uygulandığı görülen Denizbank Finansal Hizmetler Grubu için “Çözüm Buldum” uygulaması adına “Kariyer Yönetimi” alanında anket uygulanmıştır.

Akbank; eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma uygulamaları kullanmaktadır. Akbank, eğitim ve geliştirme sürecini baştan uca oyunlaştırmıştır ve bunun yanında eğitim sonrası öğrenilen bilginin pekiştirilmesi amacıyla oyun üretici firmalardan oyunlar almaktadır. Performans yönetimi sürecinde “Tam İsabet Akbanklı” ismiyle satış oyunlaştırması yapılmakta, başarılı olan çalışanlara ise ödüller verilmektedir. Akbank tüm oyunlaştırma sürecini oyunlaştırmıştır. Bu nedenle Akbank Akademi tarafından verilen Liderlik eğitimi gibi çalışanları üst pozisyonlara hazırlayan eğitimlerin kariyer yönetimi sürecindeki oyunlaştırma faaliyeti olarak kabul edilmektedir. Birden fazla alanda oyunlaştırma uygulayan Akbank için “Tam İsabet Akbanklı” uygulaması için Performans Yönetimi alanında anket uygulanmıştır.

QNB Finansbank; eğitim ve geliştirme alanında kuruma özel olarak ürettikleri ya da ürettirdikleri oyunlaştırma tabanlı içeriklerin yanında Kahoot, Quizizz, Hatırlat ve Rootie gibi oyunlaştırma uygulamalarını kullanmaktadır. Performans yönetimi alanında “Çağrı Merkezi ve Tahsilat” çalışanlarının performanslarını, verimliliklerini, motivasyonlarını ve sürekliliği arttırmak amacıyla oyunlaştırma uygulamaları yapmaktadır. Kariyer yönetimi alanında ise bankada bulunan oyunlaştırma tabanlı “Hazırlık Okulları” bir şube çalışanı birim değiştirmek

⁵⁰⁵ Denizbank, DenizBank EFMA 2017’de Aldığı Ödüllerle Yine Sahnelerde, <https://www.denizbank.com/kisa-kisa/denizbank-efma-2017de-aldigi-odullerle-yine-sahnelerde.aspx> (23 Mart 2020)

⁵⁰⁶ DenizBank Finansal Hizmetler Grubu Faaliyet Raporu, **DenizBank Finansal Hizmetler Grubu Faaliyet Raporu 2018**, 2018, s.59.

istediklerinde ya da değiştirirken alması gereken eğitimler işe alım ve kariyer birimi ile birlikte hazırlanmaktadır. QNB Finansbank'ın az sayıda çağrı merkezi çalışanına ulaşıldığı için Eğitim ve Geliştirme alanında anket uygulanmıştır.

ING; Performans yönetimi sürecinde oyunlaştırma uygulaması kullanmaktadır. 2019 yılında satış oyunu olan “WING”i hayata geğirmiştir. WING, şube çalışanlarının satış hedeflerini geręekleřtirmeleri için teşvik etmek amacıyla yapılan oyunlaştırma projesi WING, 2018 yılında başlamıştır, 2019 yılı sonlarına doğru tümüyle ING sistemiyle bütünleşmiştir. ING Bankası, şube çalışanları arasındaki oyunlaştırma projesi olan WING’i hayata geğirmiştir. 2018 yılında başlayan proje 2019 yılı sonlarına doğru tümüyle ING sistemiyle bütünleşmiştir. Platforma gönüllü katılım sağlanmaktadır. Sisteme yeni katılanlara “hoş geldin” ya da “siftah” puanı gibi rozetler verilmektedir. Rozetler yalnızca olumlu durumlarda değil hedef tutturulamaması gibi olumsuz durumlarda da verilmektedir. Olumsuz durumlarda verilen “ışkacı” rozeti gibi rozetlerin de davranış değişikliğini tetiklediği ifade edilmiřtir⁵⁰⁷.

Kuveyt Türk Katılım; performans yönetimi sürecinde kendi ürettikleri XTM şampiyonlar Ligi oyununu XTM şubelerindeki satış oranlarını arttırmak amacıyla kullanmaktadır.

Albakara Türk Katılım; eğitim ve geliştirme ile performans yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma uygulamalarından faydalanmaktadır. Eğitim ve geliştirme sürecinde oyunlaştırma faaliyetleri Albakara Akademi bünyesinde yapılmaktadır. Performans yönetimi sürecinde ise 20 kişilik bir tahsilat ekibinde firmaya özel üretilen, uzay temalı bir oyunlaştırma uygulaması kullanılmaktadır. Oyunlaştırma uygulamaları az sayıda çalışana yapıldığı için ankete çıkılamamıştır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Yer Alan Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Alanlarında Oyunlaştırma Kullanıma Yönelik Bulguların Yorumlanması

Birincil ve ikincil veri kaynaklarından elde edilen bilgilere göre bankaların oyunlaştırma kullanımının altında yatan belli başlı birkaç ortak neden olduğu görölmüştür.

⁵⁰⁷ Digitalage, 2019’un ‘Oyunlaştırma İle Başaranları’, 2020, <https://digitalage.com.tr/2019un-oyunlastirma-ile-basaranlari/> (18 Mart 2020).

Aşağıdaki tabloda banka yetkilileri ile yapılan derinlemesine mülakatlardan elde edilen bilgilerle bankaları, oyunlaştırma uygulamalarını kullanmaya iten faktörler gösterilmiştir:

Tablo 30
Bankaları Oyunlaştırma Kullanmaya İten Faktörler

Banka Adı Kullanım Nedeni	Garanti BBVA	Türkiye İş Bankası	Akbank	QNB Finansbank	Kuveyt Türk Katılım Bankası	Albaraka Türk Katılım Bankası
Motivasyon Artışı	X	X	X	X	X	X
Adayın İlgisini Çekme	X (İşe Alım)	X (İşe Alım)				
Trendler	X	X	X	X		X
Davranış Değişikliği Yaratma	X (Eğitim)		X		X	X
Dijitalleşme	X	X		X	X	
Öğrenmede Artış	X (Eğitim)	X (Eğitim)	X	X		
Bilgiyi Pekiştirme	X (Eğitim)	X (Eğitim)	X	X		
Zaman Kazandırma			X			
Verimlilik			X (Performans)	X (Performans)	X	X (Performans)
Satış veya Tahsilat Oranlarında Artış			X (Performans)	X	X	X (Performans)
Rekabet Artışı	X (Eğitim)	X	X	X	X	X
İşbirliğinde /Yardımlaşmada Artış	X (Eğitim)	X	X	X	X	X
Kuşaklar		X	X	X		X

Araştırmada elde edilen verilere göre bankalarda motivasyon, trendler, davranış değişikliği yaratma, dijitalleşme, öğrenme, öğrenilen bilgilerin pekiştirilmesi, Y kuşağının iş hayatında olması ve Z kuşağının iş hayatına daha fazla katılmaya başlaması nedenlerinden dolayı oyunlaştırma kullanımına gidildiği görülmektedir. Yeni kuşakların çalışmaya hayatına katılması ve onların ilgisini çekecek, onları motive edecek, bir işe yaptırmaya yönlendirecek şeyin oyunlaştırma olarak görülmesidir.

Dijitalleşme artışı ve bankalarda baştan uca dijitalleşme çalışmaları neredeyse tüm süreçlerinde yeni dijital yaklaşımlar benimsemelerine neden olmuştur. Oyunlaştırma da

bankaların dijitalleşme çabalarının bir sonucu olarak kullanılmaktadır. Aynı zamanda firma süreçlerinde oyunlaştırma kullanımı yönünde bir trend olması, büyük ve köklü firmaların süreçlerinde oyunlaştırmaya daha fazla yer vermesi ve başarılı vaka analizlerinin yayınlanması, konferanslar ve zirveler yapılması oyunlaştırma kullanımındaki artışı etkilemektedir.

Personel bulma, seçme ve işe yerleştirme süreçlerinde oyunlaştırma kullanımına bakıldığında yetenekli adayın firmaya çekilmesi, iş başvurusunda bulunan adayların değerlendirilmesi, stresli olan işe alım sürecini eğlenceli hale getirme ve görüşme yapılan adaylarda olumlu izlenim bırakıp işveren markası oluşturulması amaçlarını taşıdığı görülmüştür.

Eğitim ve geliştirme süreçlerinde oyunlaştırma kullanım amaçları ise; yeni bilgi öğreniminde artış, öğrenilen yeni bilginin pekiştirilmesi, motivasyonu yükseltmek, davranış değişikliğini gerçekleştirmek ve verimliliği arttırmaktır.

Garanti BBVA ve Akbank ile yapılan derinlemesine mülakatlarda oyunlaştırma uygulamalarında davranış değişikliği yaratıldığı ifade edilirken Türkiye İş Bankası ile yapılan derinlemesine mülakata göre oyunlaştırma özellikle öğrenme ve pekiştirme amaçlarıyla kullanılmaktadır ve davranış değişikliğinin direk olarak gözlenen çıktılardan birisi olmadığı ifade edilmiştir. Davranış değişikliğini yaratmak için tek başına oyunlaştırma yeterli olmadığı ifade edilen bir diğer konudur. Bankalarla yapılan derinlemesine mülakatlarda eğitim ve geliştirme alanında oyunlaştırma kullanan Garanti BBVA, Türkiye İş Bankası, Akbank ve QNB Finansbank oyunlaştırmının yeni bilgi öğrenimi ve öğrenilen bilginin pekiştirilmesini olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Performans yönetimi sürecinde oyunlaştırma uygulanmasının nedenleri ise rekabet ve işbirliğinden yararlanarak satış ve tahsilat oranlarının yükseltilmesi ile verimlilikte artış sağlanması olarak ifade edilmiştir. Özellikle PBL olarak adlandırılan puanlar, rozetler ve liderlik sıralaması rekabeti arttırırken; sosyal öğrenme, işbirlikçi öğrenme gibi öğrenmenin alt faktörleri yardımlaşma veya işbirliğini arttırdığı belirtilmiştir.

Kariyer yönetimi süreçlerinden oyunlaştırma kullanımı ise diğer alanlara göre biraz daha muğlak bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alan firma yetkilileri tarafından tam

olarak ayrıştırılamamakla birlikte QNB Finansbank'ta olduğu gibi “Hazırlık Okulları” adı verilen, çalışanın bölüm ya da şube değiştirirken Kariyer Birimi tarafından hazırlanan bir program olduğu bilgisi edinilmiştir. Ancak program hakkında ayrıntılı bilgi edinilememiştir. Bunun dışınsa Liderlik Akademileri de kariyer yönetimi sürecinde yapılan oyunlaştırma uygulamaları olarak kabul edilebilir. Kariyer yönetiminde oyunlaştırma uygulamalarında bir diğer kullanım ise yetenek yönetiminde oyunlaştırmasında karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların firmadaki yeteneklerini geliştirerek enerjilerini doğru yöne yönlendirmesini sağlamak amacıyla yapılan oyunlaştırma uygulamaları kariyer yönetimi sürecinde değerlendirilmiştir. Aynı zamanda yetenek yönetiminde oyunlaştırma unsurlarının kullanımı yeteneklerin bilgi birikim ve yaratıcı yönlerinden faydalanarak hem firma hem de çalışanlar için kazan-kazan bir durum oluşmasını sağladığı düşünülmektedir. Denizbank Finansal Hizmetler Grubu tarafından çalışanlarının inovatif yönlerini açığa çıkarmaları ve geliştirmeleri için kullanılan “Çözüm Buldum” platformu yetenek yönetimi alanında yapılan en belirgin uygulamalardan biridir. Uygulama çalışan motivasyonunu arttırdığı gerekçesiyle ödül almıştır.

B. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeğinin Veri Analizi ve Bulguların Yorumlanması

Bu bölümde “Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği” için yapılan normallik analizine ve bağımsız gruplar arasında yapılan fark analizlerine yer verilmiştir.

1. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeğinin Veri Analizi

a. Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılan saha araştırmasında LinkedIn uygulaması ile seçilen bankalardan toplamda 1718 çalışana kişisel mesaj gönderilerek 392 adet anket toplanmıştır. Ankette bulunan tekil ifadelerden “Oyun oynamak beni daha başarılı yaptı.” ve “Oyun oynamak beni daha başarılı birisi yapmadı.” ifadelerinden her ikisine de “kesinlikle katılıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” cevapları verdiği tespit edilen 47 anket analize dâhil edilmemiştir. Geriye kalan 345 katılımcı tarafından yanıtlanan anketlerin tanımlayıcı istatistikleri aşağıda gösterilmiştir. Katılımcıların ifadelere nesnel cevaplar vermesini sağlamak amacıyla demografik ifadeler yaş, cinsiyet ve unvan ile sınırlı tutulmuştur.

Tablo 31
Cinsiyete Göre Dağılım

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	206	59,7	59,7	59,7
	Kadın	139	40,3	40,3	100,0
	Toplam	345	100,0	100,0	

Tablo 31 incelediğinde toplamda 345 katılımcıdan 206'sının erkek ve 139'unun ise kadın katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaşa göre dağılımı ise aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 32
Yaşa Göre Dağılım

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	20-29	151	43,8	43,8	43,8
	30-39	149	43,2	43,2	87,0
	40-49	41	11,9	11,9	98,8
	50-59	4	1,2	1,2	100,0
	Toplam	345	100,0	100,0	

Tablo 32 incelediğinde 20-29 ve 30-39 yaş aralığındaki katılımcı sayısının yüksek olduğu görülmektedir. 20-29 yaş aralığında ankete katılanların sayısı 151 iken 30-39 yaş aralığında ankete katılanların sayısı 149'dur. Firmalardaki oyunlaştırma uygulamalarının çoğunlukla Y ve Z kuşağına yönelik olduğu göz önüne alındığında toplam katılımcıların %87'sinin 20-39 yaş aralığında olması normal karşılanmaktadır. Firmadaki unvana göre dağılım ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 33
Firmadaki Unvana Göre Dağılım

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Genel Müdürlük Üst Düzey Yönetici	3	,9	,9	,9
	Genel Müdürlük Departman Yöneticileri	24	7,0	7,0	7,8
	Genel Müdürlük Çalışanı	93	27,0	27,0	34,8
	Şube Müdürü	99	28,7	28,7	63,5
	Şube Çalışanı	115	33,3	33,3	96,8
	Çağrı Merkezi Çalışanı	11	3,2	3,2	100,0
	Toplam	345	100,0	100,0	

Tablo 33 incelendiğinde ise toplamda 345 katılımcıdan 115’i “Şube Çalışanı” olduğunu, 99’u “Şube Müdürü” olduğunu ve 93 çalışan ise “Genel Müdürlük” çalışanı olduğunu belirtmiştir. Yalnızca 3 anket “Genel Müdürlük Üst Düzey Yönetici” tarafından cevaplandırılmıştır. Nitel araştırmada elde edilen bilgilere göre çoğunlukla oyunlaştırma uygulamaları departman müdürlerinden hiyerarşik olarak aşağı doğru atanmaktadır.

b. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği İçin Normallik Analizi

Bir araştırmada elde edilen verilerle hangi analizin yapılması gerektiğini seçebilmek amacıyla verilerin normal dağılım gösterme durumu dikkate alınmalıdır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği ise grafikleri inceleyerek, basıklık ve çarpıklık değerlerinden “Z” değerini hesaplayarak ve hipotez testi yaparak belirlenmektedir⁵⁰⁸. Bu nedenle araştırmada elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov analizi histogram grafikleri, Q-Q ve Eğilimden Arındırılmış Q-Q Grafikleri sonuçları ile çarpıklık ve basıklık değerleri her iki grup ve 5 faktör için ayrı ayrı incelenmiştir.

⁵⁰⁸ Mehmet Taşpınar, *Sosyal Bilimlerde Spss Uygulamalı Nicel Veri Analizi*, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2017, s.31-34

Tablo 34
Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

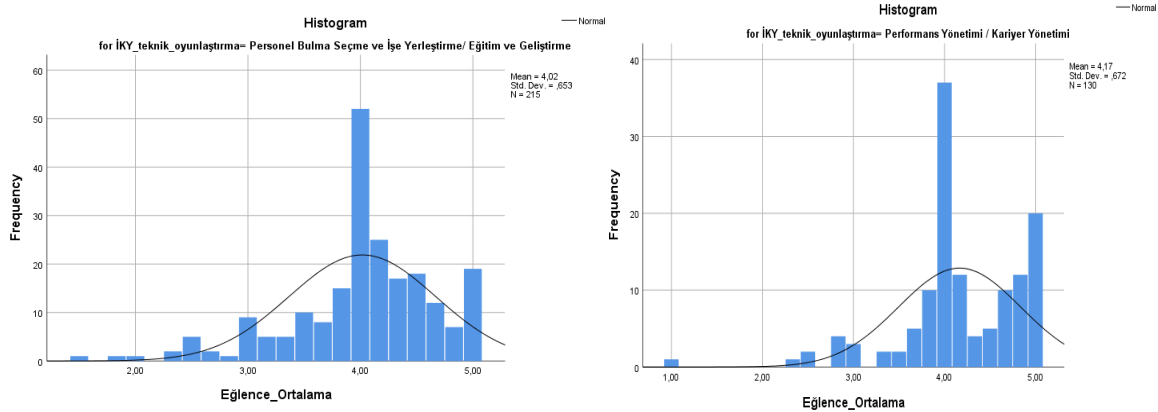
	İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımı	Kolmogorov-Smirnov		
		İstatistik	df	Anlamlılık
Eğlence	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	,187	215	,000
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	,172	130	,000
Kendini Verme	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	,112	215	,000
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	,119	130	,000
Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	,162	215	,000
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	,167	130	,000
Negatif Etki Olmayışı	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	,189	215	,000
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	,209	130	,000
Baskınlık	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	,139	215	,000
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	,118	130	,000

Veri sayısının 30 ve üstü olduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnov testi önerilmektedir. Kolmogorov-Smirnow testinin anlamlılık değerininin 0,05'ten büyük olması verilerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir⁵⁰⁹.

Tablo 34'de görüldüğü gibi Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre veriler normal **dağılmamaktadır**. Ancak yukarıda belirtildiği gibi normallik arayışı histogram ve Q-Q Grafiği incelemeleri ile devam etmiştir. Her bir faktör için yapılmış olan histogram, Q-Q Grafikleri ve Eğilimden Arındırılmış Q-Q Grafikleri aşağıda sunulmuştur.

Grafiklere bakarak değerlendirme öznel bir yaklaşım olduğu için, diğer testlerde desteklenmelidir⁵¹⁰. Normal Q-Q grafiği kuramsal değerler ile gerçekleşen değerlerin ne derece örtüştüğünü göstermektedir. Beklenen ve gerçekleşen değerlerin eğimi 45 derecelik açı yapan bir doğrunun hizasında toplanıyorsa normalliğin sağlandığı kabul edilebilir. Eğilimden arındırılmış Q-Q grafiği ise normal dağılımın beklenen değerler ile gerçekleşen değerler arasındaki farkı gösterir. Eğer yatay sınıf çizgisi civarında rastgele, belli bir şekli olmayan dağılım gösteriyorsa verilerin normal dağıldığı varsayılabilir⁵¹¹.

“Eğlence” Faktörü İçin Histogram Grafikleri

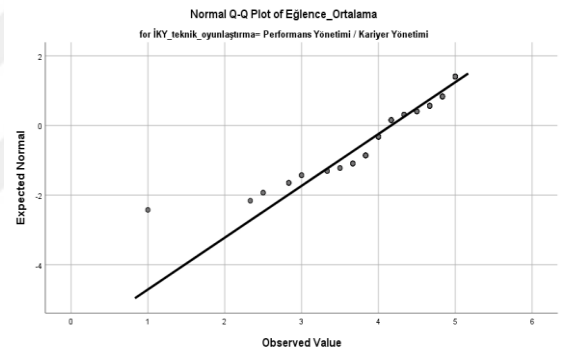
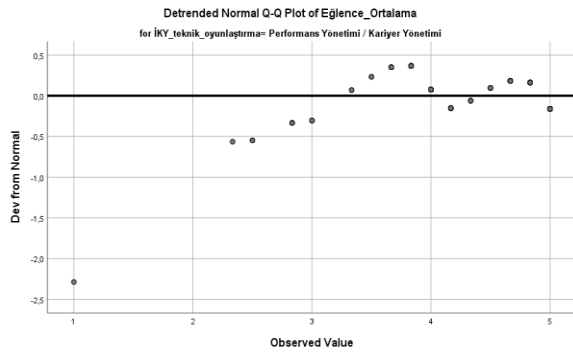
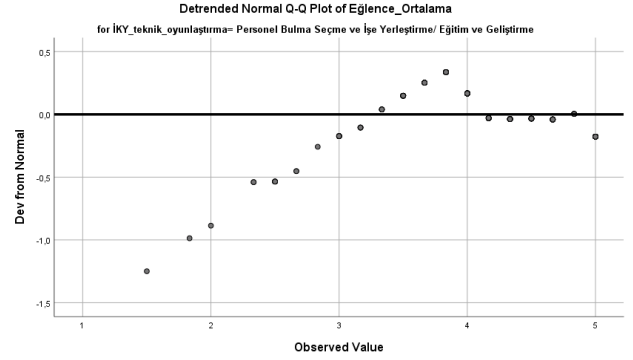
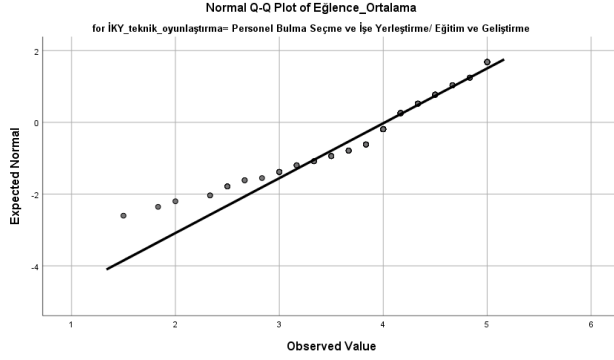


⁵⁰⁹ Abdullah Can, *Spss İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, 4. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2016, s.89.

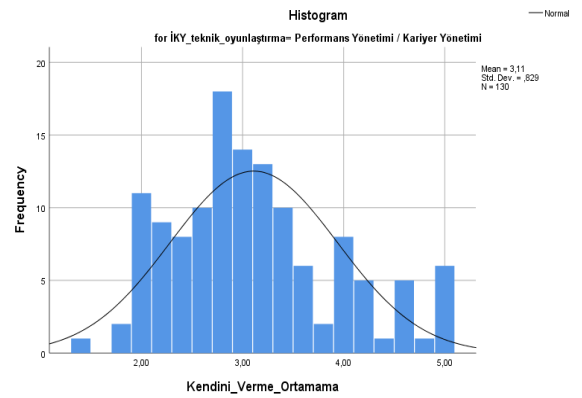
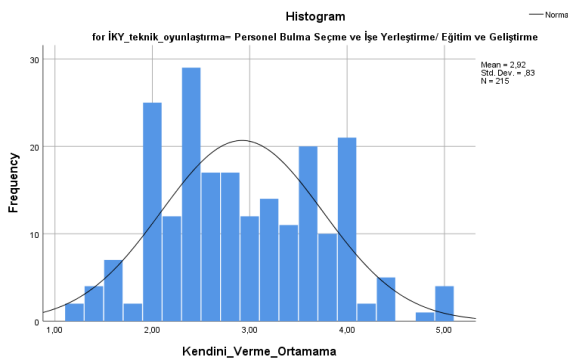
⁵¹⁰ Abdullah Can, s.89.

⁵¹¹ Abdullah Can, s.89-90.

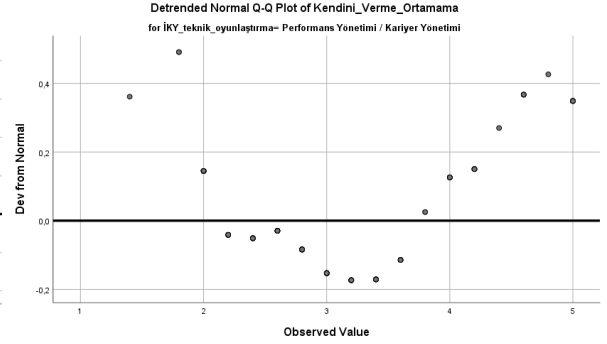
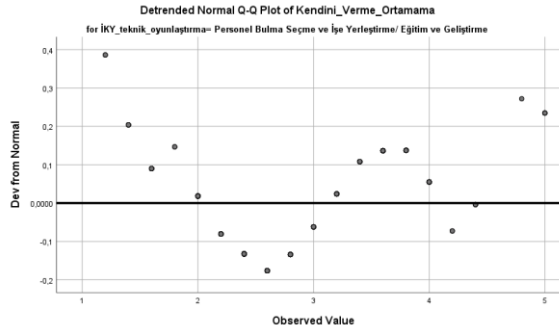
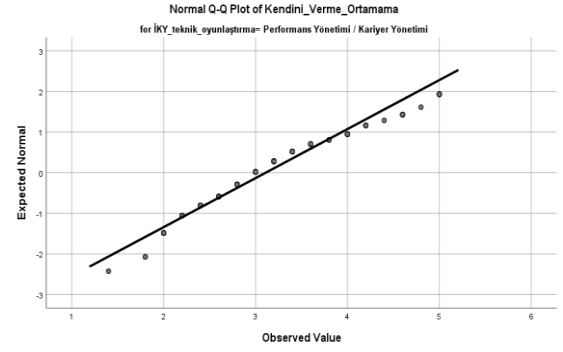
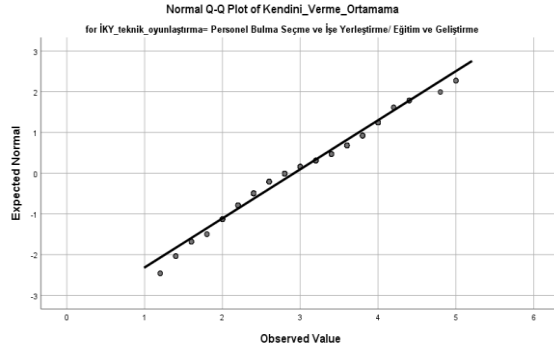
“Eğlence” Faktörü İçin Q-Q ve Eğilimden Arındırılmış Q-Q Grafikleri



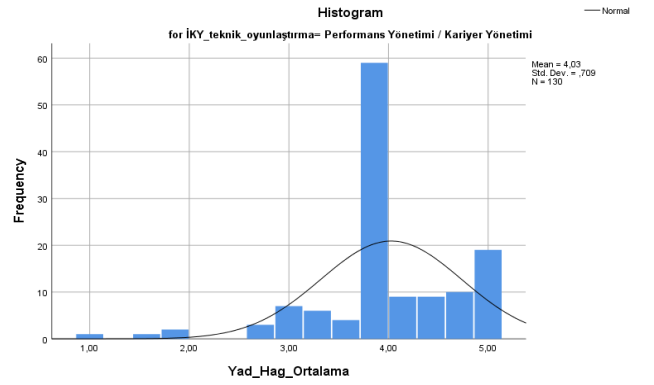
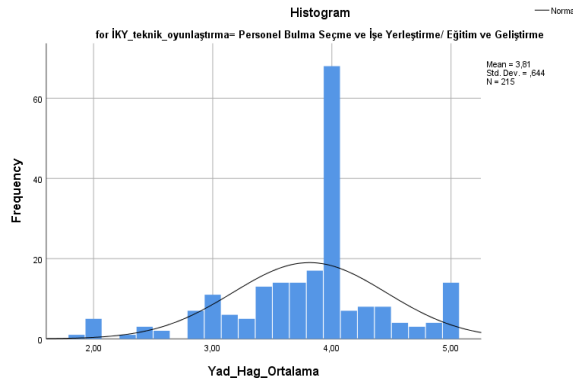
“Kendini Verme” Faktörü İçin Histogram Grafikleri



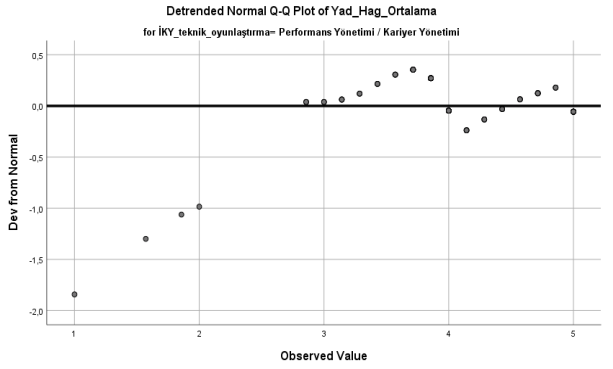
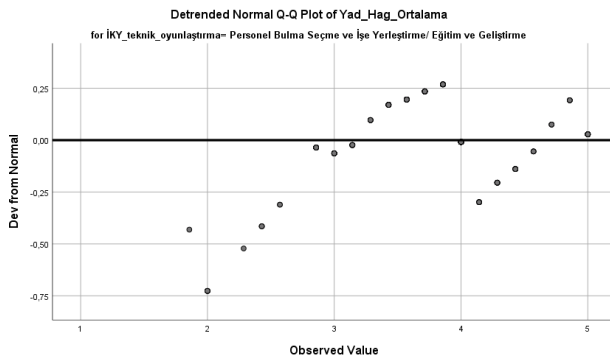
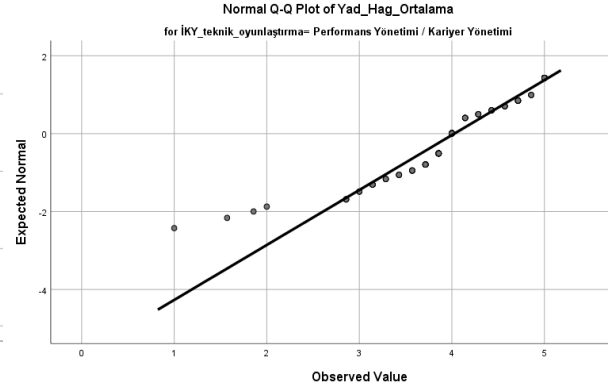
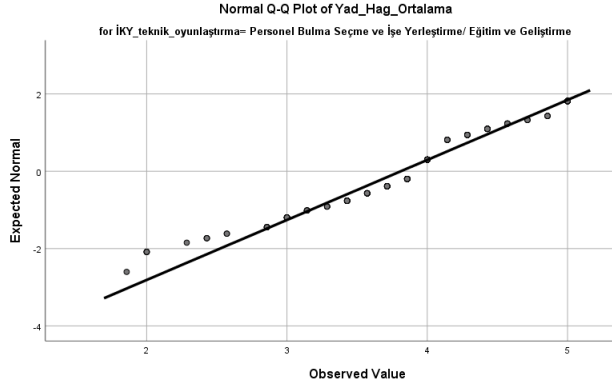
“Kendini Verme” Faktörü İçin Q-Q ve Eğilimden Arındırılmış Q-Q Grafikleri



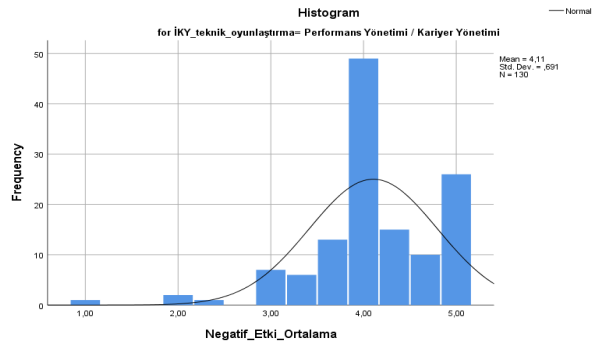
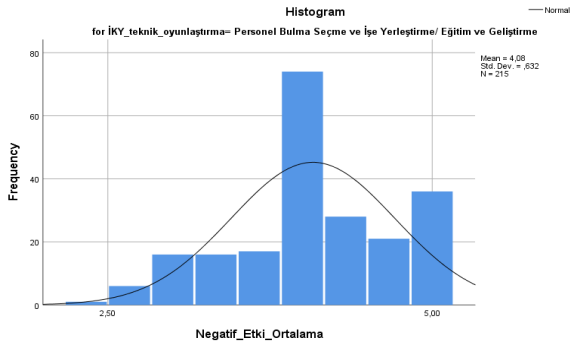
“Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme” Faktörü İçin Histogram Grafikleri



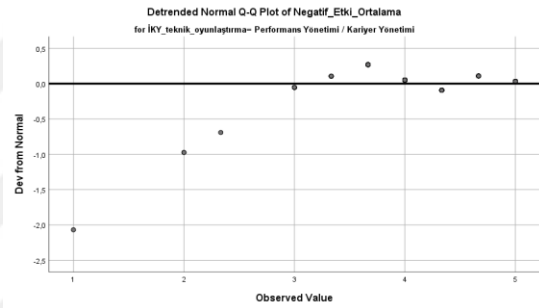
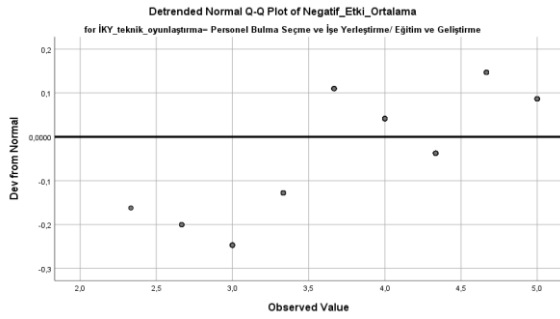
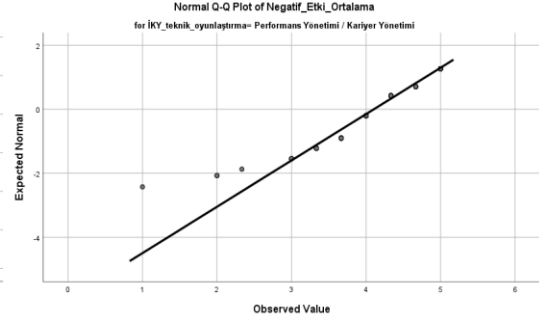
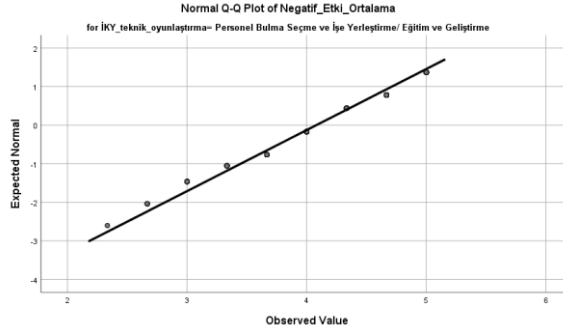
“Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme” Faktörü İçin Q-Q ve Eğilimden Arındırılmış Q-Q Grafikleri



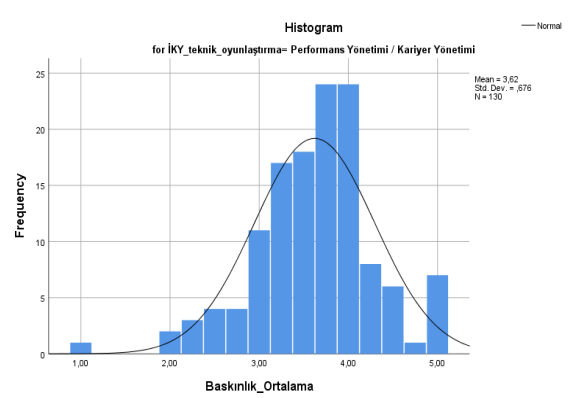
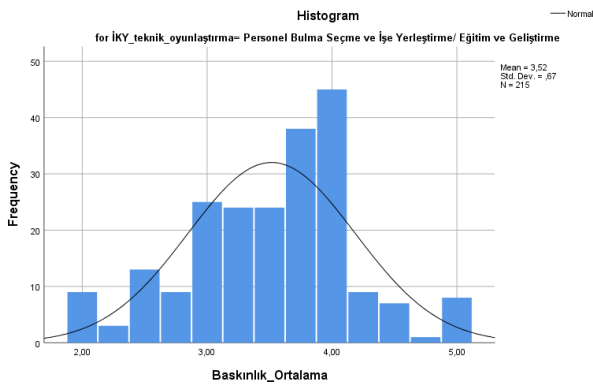
“Negatif Etki Olmaması” Faktörü İçin Histogram Grafikleri



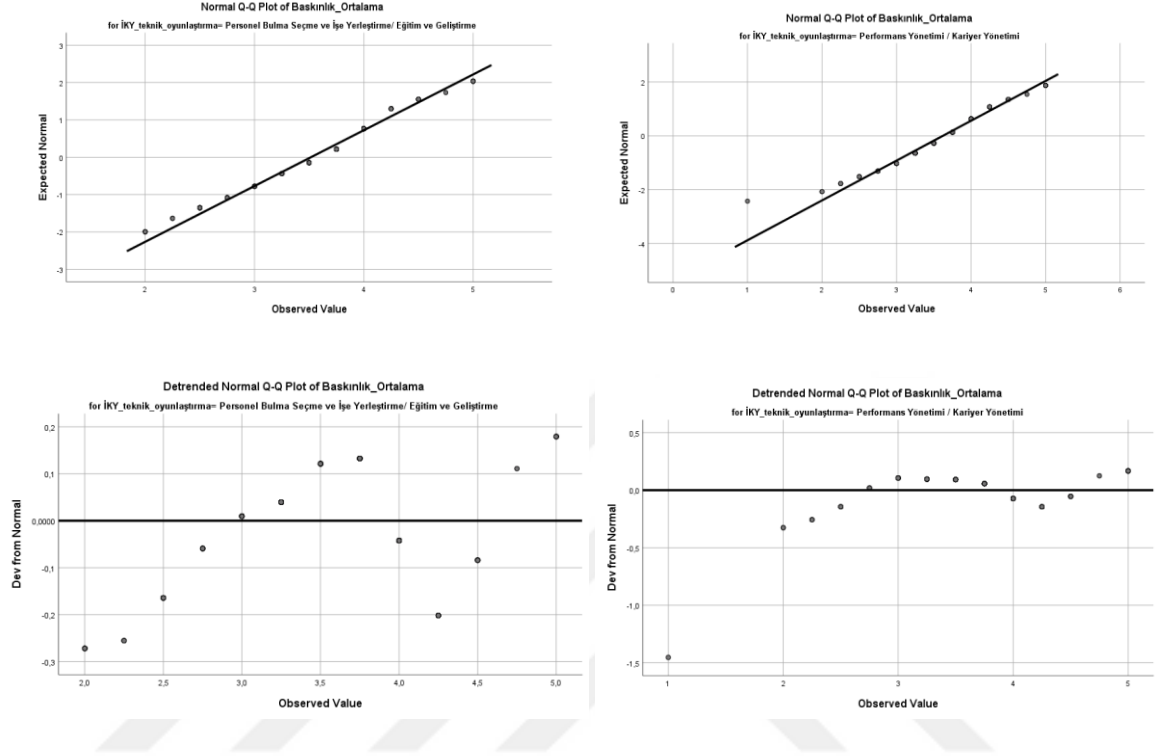
Negatif Etki Olmaması Faktörü İçin Q-Q ve Eğilimden Arındırılmış Q-Q Grafikleri



“Baskınlık” Faktörü İçin Histogram Grafikleri



“Baskınlık” Faktörü İçin Q-Q ve Eğilimden Arındırılmış Q-Q Grafikleri



Her bir faktör için ayrı ayrı gösterilmiş olan histogram, Q-Q ve Eğilimden arındırılmış Q-Q Grafiklerine göre tüm faktörler için normallik şartı sağlanmadığı görülmektedir. Aynı zamanda histogram, Q-Q ve Eğilimden arındırılmış Q-Q Grafiklerine bakarak öznel yorumlar yapılabileceği için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır.

Normal dağılımdaki ideal çarpıklık ve basıklık katsayısının “0” olduğu ifade edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanarak dağılımın normalliği hakkında yorum yapılabilir. Bu değerleri hesaplamak için çarpıklık ve basıklık değerleri, kendi standart hata puanlarına bölünerek “Z” değerine dönüştürülür. Z değeri 1,96’dan büyük çıktığı takdirde ise verilerin 0,05 düzeyinde normal dağılım göstermediği yorumu yapılabilir⁵¹².

Her faktör için çarpıklık ve basıklık değeri aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

⁵¹² Mehmet Taşpınar, s.33

Tablo 35

Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeğinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayılarını Hesaplama

Faktör	Oyunlaştırma Kullanımı	İstatistik		Standart Hata	Z Puanı (İstatistik/Std.Hata)	Normallik Sonucu
Eğlence	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	Çarpıklık	-,952	,166	5,73494	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	1,410	,330	4,27273	Normal Dağılmıyor
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	Çarpıklık	-1,235	,212	5,82547	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	3,305	,422	7,83175	Normal Dağılmıyor
Kendini Verme	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	Çarpıklık	,264	,166	1,59036	Normal Dağılıyor
		Basıklık	-,581	,330	1,76061	Normal Dağılıyor
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	Çarpıklık	,574	,212	2,70755	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	-,226	,422	0,53555	Normal Dağılıyor
Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	Çarpıklık	-,574	,166	3,45783	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	,856	,330	2,59394	Normal Dağılmıyor
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	Çarpıklık	-1,144	,212	5,39623	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	3,121	,422	7,39573	Normal Dağılmıyor
Negatif Etki Olmaması	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	Çarpıklık	-,332	,166	2,00000	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	-,365	,330	1,10606	Normal Dağılıyor
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	Çarpıklık	-1,121	,212	5,28773	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	3,093	,422	7,32938	Normal Dağılmıyor
Baskınlık	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	Çarpıklık	-,240	,166	1,44578	Normal Dağılıyor
		Basıklık	-,007	,330	0,02121	Normal Dağılıyor
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	Çarpıklık	-,482	,212	2,27358	Normal Dağılmıyor
		Basıklık	1,387	,422	3,28673	Normal Dağılmıyor

Çarpıklık ve basıklığın kendi standart hatalarına bölünmesi ile elde edilen “Z” değerleri incelendiğinde aşağıdaki tabloda yer alan değerler dışında normallik sağlanmadığı için verilerin normal dağılımına sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

c. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim Ölçeği İçin Hipotezlerin Test Edilmesi

İki anakütlenin karşılaştırılması için iki bağımsız örnek genelde T testi ile incelenmektedir. Ancak bu test için gerekli varsayımlar sağlanmadığında Mann Whitney U testi yapılabilmektedir⁵¹³. Bağımsız gruplar için T Testi’nin ön koşulları sağlanmadığında başvuru parametrik olmayan bir testtir. Farklı iki grubun aynı ölçme aracından aldıkları puanların ortalamaları arasında anlamlı farkın olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır⁵¹⁴. Anlamlılık satırındaki değerlerinin 0,05’ten büyük olması gözlemlenen değerler arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir⁵¹⁵.

Her faktör için hesaplanan anlamlılık değeri aşağıdaki gibidir.

Tablo 36
Eğlence Faktörü İçin Mann-Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
	Eğlence
Mann-Whitney U	12277,500
Wilcoxon W	35497,500
Z	-1,911
Anlamlılık	,056

Anlamlılık değeri $0,056 > 0,05$ ’ten öyleyse;

H_{1.0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan; “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme ve Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın eğlence algısına göre farklılık göstermemektedir. H_{1.0} kabul edilmektedir.

Tablo 37 incelendiğinde ise;

⁵¹³ Ahmet Mete Çilingirtürk, **İstatistiksel Karar Almada Veri Analizi**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2011, s.123.

⁵¹⁴ Abdurrahman Tanrıöğen, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 4. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2014, s.213.

⁵¹⁵ Sait Gürbüz ve Faruk Şahin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, s.245.

Tablo 37**Eğlence Faktörü İçin Mann-Whitney U Sıralamaları ve Ortalama**

	Oyunlaştırma Kullanımı	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaları n Toplamı	Ortalama
Eğlence	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	215	165,10	35497,50	4,0171
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	186,06	24187,50	4,1654
	Toplam	345			

Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme ile Eğitim ve Geliştirme süreçlerinde “eğlence” faktörü için ortalama 4,0171, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi süreçlerinde ise 4,1654 olduğu görülmektedir. Hem Mann-Whitney U hem de ortalama puanlarına bakıldığında değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. Buradaki sonuç sosyal bilimlerde önemsiz bir fark olarak kabul edilebilir.

“Kendini Verme” Faktörünün Mann-Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 38 ve Tablo 39’da sunulmuştur.

Tablo 38**Kendini Verme Faktörü İçin Mann-Whitney U Analizi**

Test İstatistiği	
	Kendini Verme
Mann-Whitney U	12324,500
Wilcoxon W	35544,500
Z	-1,844
Anlamlılık	,065

Tablo 39

Kendini Verme İçin Mann-Whitney U Sıralamaları ve Ortalama

	Oyunlaştırma Kullanımı	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Kendini Verme	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	215	165,32	35544,50	2,9209
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	185,70	24140,50	3,1108
	Toplam	345			

Anlamlılık değeri $0,065 > 0,05$ 'ten öyleyse;

H_{2.0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme ve Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın kendini verme algısına göre farklılık **göstermemektedir**. H_{2.0} Kabul edilir.

“Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme” Faktörünün Mann-Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 40 ve Tablo 41’de sunulmuştur.

Tablo 40

Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme Faktörü İçin Mann-Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
	Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme
Mann-Whitney U	11293,500
Wilcoxon W	34513,500
Z	-3,032
Anlamlılık	,002

Anlamlılık değeri $0,002 < 0,05$ 'ten öyleyse;

H_{3,0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme ve Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın yaratıcı düşünme ve harekete geçme algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermemektedir.** H_{3,0} Reddedilmektedir.

Bu durumda; İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın yaratıcı düşünme ve harekete geçme algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermektedir.**

Tablo 41
Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme Faktörü İçin Mann-Whitney U Sıralamaları

	Oyunlaştırma Kullanımı	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	215	160,53	34513,50	3,8120
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	193,63	25171,50	4,0264
	Toplam	345			

Bu fark Tablo 41’de görüldüğü üzere Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme ve Eğitim ve Geliştirme süreçlerinde 3,8120 ortalamaya sahipken Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi süreçlerinde 4,0264 ortalamaya sahiptir.

“Negatif Etki Olmaması” Faktörünün Mann-Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 31 ve Tablo 42’de sunulmuştur.

Tablo 42
Negatif Etki Olmaması Faktörü İçin Mann-Whitney U Analizi

Test İstatistiği	
	Negatif Etki Olmaması
Mann-Whitney U	13517,000
Wilcoxon W	36737,000
Z	-,525
Anlamlılık	,600

Anlamlılık değeri $0,60 < 0,05$ 'ten öyleyse;

H_{4,0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanda negatif etkinin olmaması algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermemektedir**. H_{4,0} Hipotezi kabul edilir.

Tablo 43
Negatif Etki Olmaması Faktörü İçin Mann-Whitney U Sıralamaları

	Oyunlaştırma Kullanımı	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaları n Toplamı	Ortalama
Negatif Etki Olmaması	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	215	170,87	36737,00	4,0806
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	176,52	22948,00	4,1051
	Toplam	345			

Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme ve Eğitim ve Geliştirme süreçlerinde “Negatif Etki Olmaması” faktörü için ortalama 4,0806, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi süreçlerinde ise 4,1051 olduğu görülmektedir. Hem Mann-Whitney U hem de

ortalama puanlarına bakıldığında değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. Buradaki sonuç sosyal bilimlerde önemsiz bir fark olarak kabul edilebilir.

“Baskınlık” Faktörünün Mann-Whitney U Testi Sonuçları ise Tablo 44 ve Tablo 45’te sunulmuştur.

Tablo 44
Baskınlık Faktörü İçin Mann-Whitney U Analizleri

Test İstatistiği	
	Baskınlık
Mann-Whitney U	12790,500
Wilcoxon W	36010,500
Z	-1,332
Anlamlılık	,183

Anlamlılık değeri $0,183 > 0,05$ ’ten öyleyse;

H_{5,0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları, çalışanın baskınlık algısına göre anlamlı bir farklılık **göstermemektedir**. H_{5,0} Hipotezi kabul edilir.

Tablo 45
Baskınlık Faktörü İçin Mann-Whitney U Sıralamaları

	Oyunlaştırma Kullanımı	N	Sıralama Ortalaması	Sıralamaların Toplamı	Ortalama
Baskınlık	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	215	167,49	36010,50	3,5163
	Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	182,11	23674,50	3,6212
	Total	345			

Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme ve Eğitim ve Geliştirme süreçlerinde “Baskınlık” faktörü için 3,5163 ortalama, Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi süreçlerinde ise 3,6212 olduğu görülmektedir.

2. Tekil İfadelerin Veri Analizi

Derinlemesine mülakattan elde edilen bilgilerde çalışanlara oyunlaştırma uygulamaları yapılmasında amaçlar; işbirliğini ve yardımlaşmayı arttırmak, rekabeti arttırmak, oyunlaştırmaya gönüllü katılımın sağlanması, verimliliği arttırmak ve benzeridir. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği’nin faktörleri bu ifadeleri ölçmek için oluşturulmamıştır. Ancak çalışanların bu konudaki düşüncelerini almak amacıyla araştırmaya 10 adet tekil ifade eklenmiştir. Aynı zamanda çalışanların insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında oyunlaştırma kullanımı hakkındaki memnuniyetini ölçmek amacıyla da 4 adet tekil ifade ilave edilmiştir. Bu ifadeler için ayrı ayrı Mann-Whitney U Testi yapılmış ardından aritmetik ortalamaları hesaplanıp yorumlanmıştır

Tablo 46’da çalışanlara yönetilen 10 adet tekil ifade için yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları tek tabloda gösterilmiştir.

Tablo 46
Tekil İfadeler İçin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

1. Oyun oynama deneyimim işbirliği duygumu arttırdı.		2. Benden istendiği için oyun oynadım.	
Mann-Whitney U	12606,500	Mann-Whitney U	12785,500
Z	-1,651	Z	-1,396
Anlamlılık	,099	Anlamlılık	,163
3. Oyun oynarken arkadaşlarımdan yardım alma fikrini sevdim.		4. Oyun oynamak beni daha başarılı birisi yaptı.	
Mann-Whitney U	12231,500	Mann-Whitney U	12299,000
Z	-2,163	Z	-1,960
Anlamlılık	,031	Anlamlılık	,050
5. Oyun oynarken arkadaşlarıma yardım etme fikrini sevdim.		6. Oyun oynamak beni daha başarılı birisi yapmadı.	
Mann-Whitney U	12675,000	Mann-Whitney U	12923,500
Z	-1,622	Z	-1,219

Anlamlılık	,105	Anlamlılık	,223
7. Oyun oynarken zamanın boşa geçtiğini hissettim.		8. İçimden geldiği için oyun oynadım.	
Mann-Whitney U	13755,000	Mann-Whitney U	12272,500
Z	-,262	Z	-2,287
Anlamlılık	,793	Anlamlılık	,022
9. Oyun oynarken zaman geçmek bilmedi.		10. Oyun oynarken kısıtlandığımı hissettim	
Mann-Whitney U	13494,000	Mann-Whitney U	12560,500
Z	-,615	Z	-1,789
Anlamlılık	,539	Anlamlılık	,074

Mann-Whitney U Testi sonucunda iki grup arasında anlamlı fark olduğunu söyleyebilmek için Anlamlılık değerinin 0,05 ve altında olması gerektiği kabul edilmektedir. Tablo 46'ya bakıldığında 3. Tekil ifade olan “Oyun oynarken arkadaşlarımdan yardım alma fikrini sevdim.” ifadesinin anlamlılık değeri 0,031, 4. Tekil ifade olan “Oyun oynamak beni daha başarılı birisi yaptı.” ifadesinin anlamlılık değeri 0,05, 8. İfade olan “İçimden geldiği için oyun oynadım.” ifadesinin anlamlılık değeri 0,022 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda 3., 4. ve 8. tekil ifadeler için insan kaynaklarının teknik kapsamında kullanılan oyunlaştırma uygulamaları için “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi” arasında bir fark olduğu söylenebilir. Ancak bu farkın ne yönde olduğunu anlamak için sıralama tablosu ve aritmetik ortalamalara bakılması gerekmektedir. Mann-Whitney U Testi aritmetik ortalamaları vermediği için ayrıca aritmetik ortalamalar hesaplanmıştır. Tablo 47 ve Tablo 48’de eklenen 10 adet tekil ifadenin sıralamaları ve aritmetik ortalamaları gösterilmiştir.

Tablo 47
Tekil İfadelerin Sırala Değerleri

	İfade	İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımı	Sayı	Sıralama Ortalaması
1	Oyun oynama deneyimim işbirliği duygumu arttırdı.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	166,63

		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	183,53
2	Benden istendiği için oyun oynadım.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	178,53
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	163,85
3	Oyun oynarken arkadaşlarımdan yardım alma fikrini sevdim.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	164,89
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	186,41
4	Oyun oynamak beni daha başarılı birisi yaptı.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	165,20
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	185,89
5	Oyun oynarken arkadaşlarıma yardım etme fikrini sevdim.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	166,95
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	183,00
6	Oyun oynamak beni daha başarılı birisi yapmadı.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	168,11
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	181,09
7	Oyun oynarken zamanın boşa geçtiğini hissettim.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	171,98
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	174,69
8	İçimden geldiği için oyun oynadım.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	165,08
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	186,10

9	Oyun oynarken zaman geçmek bilmedi.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	170,76
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	176,70
10	Oyun oynarken kısıtlandığımı hissettim.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	166,42
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	183,88

Tablo 48

Tekil İfadelerin Aritmetik Ortalamaları

Sıra	İfade	İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımı	Ortalama
1	Oyun oynama deneyimim işbirliği duygumu arttırdı.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	3,8837
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	4,0385
2	Benden istendiği için oyun oynadım.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	3,7116
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	3,5385
3	Oyun oynarken arkadaşlarımdan yardım alma fikrini sevdim.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	3,7581
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	3,9154
4	Oyun oynamak beni daha başarılı birisi yaptı.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	3,5302
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	3,7308
5	Oyun oynarken arkadaşlarıma yardım etme fikrini sevdim.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	4,0233
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	4,1385
6	Oyun oynamak beni daha başarılı birisi yapmadı.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	3,3721
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	3,5000
7	Oyun oynarken zamanın boşa	Personel Bulma Seçme ve İşe	3,5814

	geçtiğini hissettim.	Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	3,6154
8	İçimden geldiği için oyun oynadım.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	3,9349
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	4,1000
9	Oyun oynarken zaman geçmek bilmedi.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	3,8698
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	3,8846
10	Oyun oynarken kısıtlandığımı hissettim.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	3,8744
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	4,0308

Tablo 47'ye ve Tablo 48'e bakıldığında üç ifade için de performans yönetimi ve kariyer yönetimi alanında daha yüksek sıralama ve ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında oyunlaştırma kullanımından memnuniyeti ölçmeye yönelik olan 4 adet tekil ifade için yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 49'da sunulmuştur.

Tablo 49

İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımından Duyulan Memnuniyete İlişkin İfadelerin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

1. Personel Bulma, Seçme ve Yerleştirme Süreçlerinde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.		2. Eğitim ve Geliştirmede Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	
Mann-Whitney U	12796,000	Mann-Whitney U	12579,000
Z	-1,420	Z	-1,748
Anlamlılık	,156	Anlamlılık	,081
3. Performans Yönetiminde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.		4. Kariyer Yönetiminde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	
Mann-Whitney U	12015,500	Mann-Whitney U	12930,500
Z	-2,356	Z	-1,270
Anlamlılık	,018	Anlamlılık	,204

Tablo 49’da görüldüğü üzere 3. ifade olan “Performans Yönetiminde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum” ifadesi için anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Bu farklılığın ne yönde olduğunu ise Tablo 50 ve Tablo 51’de sunulmuştur.

Tablo 50

İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımından Duyulan Memnuniyete İlişkin İfadelerin Sıralama Değerleri

1	Personel Bulma, Seçme ve Yerleştirme Süreçlerinde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	167,52
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	182,07
2	Eğitim ve Geliştirmede Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	166,51
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	183,74
3	Performans Yönetiminde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	163,89
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	188,07
4	Kariyer Yönetiminde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme/ Eğitim ve Geliştirme	215	168,14
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	130	181,03

Tablo 51

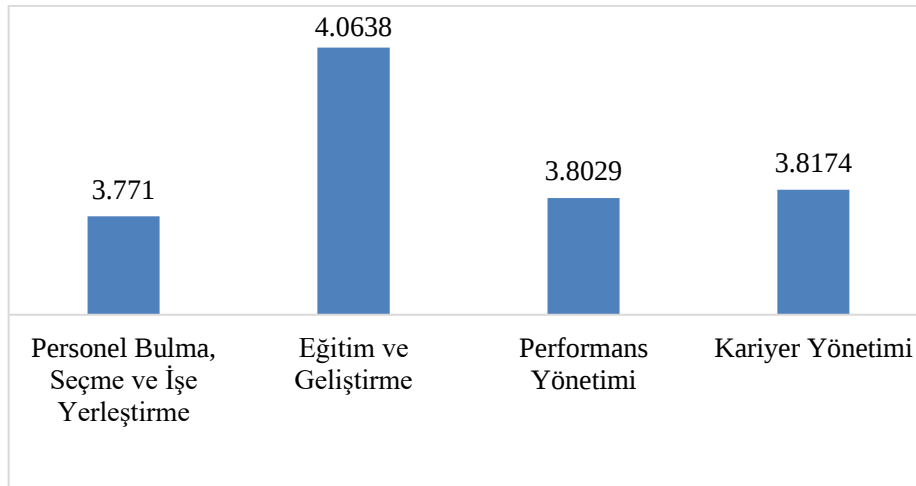
İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımından Duyulan Memnuniyete İlişkin İfadelerin Ortalamaları

Sıra	İfade	İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımı	Ortalama
1	Personel Bulma, Seçme ve Yerleştirme Süreçlerinde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	3,7116
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	3,8692

2	Eğitim ve Geliştirmede Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	4,0186
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	4,1385
3	Performans Yönetiminde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	3,7116
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	3,9538
4	Kariyer Yönetiminde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme / Eğitim ve Geliştirme	3,7721
		Performans Yönetimi / Kariyer Yönetimi	3,8923

Hem Tablo 50 hem de Tablo 51 incelendiğinde “Performans Yönetiminde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.” İfadesi için Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi’nde oyunlaştırma uygulanan çalışanların daha yüksek düzeyde memnun olduğu söylenebilir. Tablo 51 ayrıntılı incelendiğinde ise en yüksek ortalama değerinin “Eğitim ve Geliştirmede Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.” İfadesi için olduğu görülmektedir. Buradan hareketlere gruplara ayırmadan genel memnuniyet için bakılmak istendiğinde karşımıza aşağıdaki grafik çıkmaktadır.

İnsan Kaynaklarının Teknik Kapsamında Oyunlaştırma Kullanımından Memnuniyet



Toplam 345 banka çalışanın verdiği yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında “Eğitim ve Geliştirmede Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum İfadesi”ne verilen yanıtların en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Oyunlaştırma için çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların çoğunda oyunlaştırmanın oyun dışında bir ortamda, belli bir amacı gerçekleştirmek, davranış değişikliği yaratmak ve motivasyonu arttırmak amacıyla oyun dinamiklerinin, mekaniklerinin ve bileşenlerinin kullanıldığı ifade edilmiştir. Oyun dinamikleri, rekabet, hayal kırıklığı, mutluluk gibi soyut unsurları ifade ederken mekanikler temel anlamıyla oyunu oynamak için gerekli olan hedefleri ve kuralları içermektedir. Bileşenler ise oyunlaştırmada direkt olarak görünen tasarım unsurlarını açıklamak için kullanılmaktadır. Werbach ve Hunter'ın yaptığı bu sınıflandırmaya ek olarak Robin Hunicke, Marc LeBlanc ve Robert Zubek oyunlaştırma unsurlarını dinamikler, mekanikler ve estetikler olarak sınıflandırmıştır.

Her alanda oyunlaştırma uygulamalarının artması bankalarda da oyunlaştırma uygulamaları kullanımındaki artışı beraberinde getirmiştir. Kevin Werbach ve Dan Hunter işletmelerin oyun bağlamı dışında, dâhili, harici ve davranış değişikliği yaratma olmak üzere özellikle üç bağlamda oyunlaştırma tekniklerinden faydalanabileceklerini ifade etmişlerdir.

Firmaların harici olarak müşterileri için ve dâhili olarak da çalışanları için oyunsu deneyimleri yaratmak amacıyla oyunlaştırmayı sıklıkla kullanmaya başladıkları görülmektedir. Harici oyunlaştırma işletmelerin müşteri sadakati sağlamak, yeni müşteriler elde etmek amacıyla yapılan oyunlaştırma uygulamaları olarak, dâhili oyunlaştırma ise firma içindeki çalışanlara yapılan oyunlaştırma uygulamaları olarak tanımlanmıştır. Araştırma dahili oyunlaştırma kapsamında banka çalışanlarının gönüllü katılımıyla yapılmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde oyunlaştırma uygulamalarının teoride belirtilen amaçları; davranış değişikliği yaratmak, motivasyonu arttırmak, yeni bilgi öğrenimini ve öğrenilen bilginin pekiştirilmesini sağlamak, çalışan performansını ve verimliliğini arttırmak ve çalışanların kuruma bağlanmasını sağlamaktır.

Oyunlaştırma ile çalışanların içsel motivasyonu arttırarak verilen görevin kişinin içinden gelerek yapılmasını sağlamak amaçlanmaktadır. Ancak Edward Deci ve Richard Ryan oyunlaştırmada ödüller verilmesinin içsel motivasyonu azalttığını ifade etmişlerdir. Ödüllerden kaynaklı motivasyon dışsal motivasyon ile ilişkilendirilmiştir. Dışsal olarak motive edilmiş davranış, ödül almak veya cezadan kaçınmak için bir eylemi gerçekleştirmeyi

içermektedir. Yapılan derinlemesine mülakatlarda içsel ve dışsal motivasyonun tek bir konu gibi ele alındığı görülmüştür. Oyunlaştırma uygulamaları sonrasında ödüller verildiği ve verilen ödüllerin içsel motivasyonu arttırdığı ifade edilmiştir.

Firmaların oyunlaştırma kullanımındaki bir diğer neden davranış değişikliği yaratmaktır. Özellikle performans yönetimi alanında satış oranlarında artış, tahsilat oranlarında artış gibi davranış değişikliği oluşturularak somut çıktılar elde edilmek performans yönetiminde oyunlaştırma kullanımının temel sebeplerindedir. Eğitim ve geliştirme alanında oyunlaştırma kullanımının da çalışanın bilgi birikimini arttırıp davranış değişikliğine etki ettiğini ifade eden firmaların yanında bu etkinin dolaylı olduğunu ve davranış değişikliği yaratmanın sadece oyunlaştırmaya bağlamayacağını belirten firmalar da mevcuttur.

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları ile çalışanlar arasında rekabetin tetiklenmesi amaçlanmaktadır. Özellikle performans yönetimi alanındaki oyunlaştırma uygulamaları için geçerli olan bu durum puanlar, rozetler ve liderlik sıralamaları kullanıldığı için eğitim ve geliştirme alanında da etkisini gösterdiği ifade edilmiştir. Özellikle PBL olarak adlandırılan puanlar, rozetler ve liderlik sıralaması rekabeti arttırırken; sosyal öğrenme, işbirlikçi öğrenme gibi öğrenmenin alt boyutları yardımlaşma veya işbirliğini arttırmaktadır. Oyunlaştırma uygulamalarının amaçlarına ulaşması için puanlar, rozetler ve liderlik sıralamaları kullanıldığı belirtilmiştir. Puanlar, rozetler ve liderlik sıralamalarının oyunlaştırmada en çok kullanılan unsurlar olduğu, birçok oyunlaştırma uygulamasının “Oyunlaştırma Üçlüsü” üzerine kurulduğu ve “Oyunlaştırma Üçlüsü” kullanımının da dikkat edilmesi gereken yönlerinin bulunduğu ifade edilmiştir. Örneğin rekabet içerikli bir oyunlaştırma uygulaması varsa puanların, rozetlerin ve liderlik sıralamalarının etkili çalışılabileceği ancak yardımlaşma ve işbirliğine dayalı bir oyunlaştırma uygulamasında bu unsurların olumsuz etkiler yaratma potansiyeli olduğu belirtilmiştir.

Firmalarla yapılan derinlemesine mülakatlarda da en çok kullanılan oyunlaştırma unsurlarının puanlar, rozetler ve liderlik sıralamaları olduğu görülmüştür. Görüşülen tüm firma yetkilileri de oyunlaştırma uygulamalarında puanları, rozetleri ve liderlik sıralamalarını kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Aynı zamanda banka yetkilileri insan kaynakları yönetiminde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları ile rekabetin yanında çalışanlar arasında yardımlaşma ve iş birliğinin arttığı da belirtilmiştir. Özellikle takım çalışmasına dayalı olan faaliyetlerde yardımlaşma ve işbirliğini tetikleyici yönünden dolayı oyunlaştırma uygulamaları kullanılmaktadır. Yapılan görüşmelerde işbirliği ve yardımlaşma ile rekabeti artırma kavramlarının banka yetkilileri tarafından aynı anlamda kullanıldığı görülmüştür. Banka yetkilileri oyunlaştırma kullanımı ile hem rekabeti hem de iş birliği ve yardımlaşmayı arttırmayı amaçladıklarını ifade etmişlerdir.

Personel bulma, seçme ve yerleştirme süreçlerinde oyunlaştırma kullanımında yetenekli adayın firmaya çekilmesi, iş başvurusunda bulunan adayların değerlendirilmesi ve görüşme yapılan adaylarda olumlu izlenim bırakıp işveren markası oluşturulması amaçlarıyla oyunlaştırma kullanılmaktadır. Ancak bu amaçlar personel bulma, seçme ve işe yerleştirme süreçlerine özel amaçlardır.

Eğitim ve geliştirme alanında ise bankaları oyunlaştırma kullanımına iten faktörler arasında; motivasyon artırma, oyunlaştırmanın son 5 yılda trend olması, davranış değişikliği yaratma, banka süreçlerinde dijital dönüşüme gidilmesi, öğrenmenin artırılması, öğrenilen bilginin pekiştirilmesi, işbirliğinde ve yardımlaşmada artış, rekabette artış ve son olarak da çalışanların gittikçe gençleşmesi yani kuşaklardır.

Oyunlaştırma uygulamalarını eğitim ve geliştirme amaçlı uygulayan bankaların tümünde “motivasyon” unsurunun oyunlaştırma uygulamalarını kullanma nedenlerinden birisi olduğu vurgulanmıştır. Aynı zamanda oyunlaştırma uygulamalarının motivasyon artışına olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bankalar eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde öğrenmeyi ve öğrenilen yeni bilgiyi pekiştirmek amacıyla QuizGame, Hatırlat ve benzeri uygulamalar kullanmaktadır. Bankalarla yapılan derinlemesine mülakatlarda eğitim ve geliştirme alanında oyunlaştırma kullanan Garanti BBVA, Türkiye İş Bankası, Akbank ve QNB Finansbank oyunlaştırmanın yeni bilgi öğrenimi ve öğrenilen bilginin pekiştirilmesini olumlu yönde etkilediği konusunda hemfikirdir. Eğitim ve geliştirme süreçlerinde oyunlaştırma uygulayan Akbank yetkilisi ise bu

amaçlara ek olarak oyunlaştırmanın süreçlerde zaman kazandırma amacının da olduğunu belirtmiştir.

Yine eğitim ve geliştirme sürecinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları davranış değişikliği yaratmayı amaçlamaktadır. Türkiye İş Bankası yetkilisi ile yapılan derinlemesine mülakat sonucuna göre oyunlaştırma özellikle öğrenme ve pekiştirme amaçlarıyla kullanılmaktadır. Davranış değişikliği direk olarak gözlenen çıktılardan birisi olmadığı davranış değişikliğini yaratmak için tek başına oyunlaştırma yeterli olmayacağı belirtilmiştir.

Oyunlaştırma kullanımında etkili olan faktörler gelindiğinde ise dijitalleşme kavramı karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmenin artması sağlıktan eğitime, günlük yaşamımızdaki aktivitelerden iş hayatımızda kadar her alanın oyunlaştırmaya uyarlanabilir hale gelmesinde etkili olmaktadır. Aynı zamanda Y ve Z kuşağının mobil araçları günlük hayatında oldukça fazla kullanması oyunlaştırma için uygun bir ortam hazırlamaktadır.

İşyerinde oyunlaştırma kullanımında dijitalleşme etkisinin yapılan mülakatlarla da desteklendiği görülmüştür. Mülakat yapılan bankaların neredeyse tamamı dijitalleşmenin oyunlaştırma kullanımını etkilediğini belirtmişlerdir. Diğer bir desteklenen konu ise kuşaklardır. Özellikle Y kuşağının firmalarda yer alması ve Z kuşağının da iş hayatına yeni yeni katılıyor olması oyunlaştırma kullanımını etkileyen bir diğer faktör olarak belirtilmiştir.

Oyunlaştırma modelleri incelendiğinde Yu-Kai Chou'nun geliştirdiği Octalysis Modeli'ne göre oyunlaştırma uygulamalarının sekiz temel motivasyonu olduğu görülmektedir. Bunlar; anlamlandırma, güçlenme, sosyal etki, öngörülemezlik, kaçınma, nadirlik, sahiplik ve başarıdır.

Banka yetkilileri ile yapılan görüşmelerde başarıma, sahiplik, güçlenme ve sosyal etki motivasyonlarının tüm uygulamalarda etkili olduğu görülmektedir. Güçlenme motivasyonu çalışanın yaratıcı bir süreçle meşgul olması ve yaratıcı davranışlarının sonuçlarını geri bildirim yoluyla almak istemesi durumudur. Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği'nde "Yaratıcı Düşünme ve Harekete Geçme" faktörü ile ilişkilendirilebilen bu durumda performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde yaratıcı düşünme ve harekete geçme faktörünün personel bulma, seçme ve işe yerleştirme ile eğitim ve geliştirme

faaliyetlerinde oyunlaştırma uygulamaları kullanıma göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sahiplik, kullanıcıların puan veya sanal eşya gibi unsurları biriktirmelerinin temel motivasyonu olarak açıklanmıştır. Ayrıca çalışanların kendilerine ait karakterleri özelleştirmelerinin de sahiplik duygusunu arttırdığı düşünülmektedir.

Sosyal etki, çalışanların arkadaşlık, dostluk, işbirliği, yardımlaşma, rekabet ve kıskançlık gibi sosyal ilişkilerden kaynaklı olan duygulardan doğan motivasyonudur. Banka çalışanlarına sorulan tekil sorulardan olan “Oyun deneyimim iş birliği duygumu arttırdı.” ifadesine bakıldığında performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma uygulamalarından faydalanan banka çalışanlarının cevap ortalaması 4,0385’ken personel bulma, seçme ve işe yerleştirme ile eğitim ve geliştirme süreçlerinde oyunlaştırma uygulamaları kullanan banka çalışanlarının cevap ortalaması 3,8837 olarak daha düşük hesaplanmıştır.

“Oyun oynarken arkadaşlarımdan yardım alma fikrini sevdim.” İfadesine bakıldığında performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma uygulamalarından faydalanan banka çalışanlarının cevap ortalaması 3,9154’ken personel bulma, seçme ve işe yerleştirme ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde oyunlaştırma uygulamaları kullanan banka çalışanlarının cevap ortalaması 3,7581 olarak daha düşük hesaplanmıştır.

“Oyun oynarken arkadaşlarıma yardım etme fikrini sevdim.” İfadesine bakıldığında ise performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma uygulamalarından faydalanan banka çalışanlarının cevap ortalaması 4,1385’ken personel bulma, seçme ve işe yerleştirme ile eğitim ve geliştirme süreçlerinde oyunlaştırma uygulamaları kullanan banka çalışanlarının cevap ortalaması 4,0233 olarak daha düşük hesaplanmıştır.

Yukarıdaki üç ifade de sosyal etki motivasyonunu anlamaya yöneliktir. Performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde işbirliği ve yardımlaşmaya yönelik ortalamaların daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin performans yönetimi alanında oyunlaştırma kullanımının takım çalışmasına dayalı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Micheal Wu ise kısa vadeli oyunlaştırma uygulamalarında puanlar, rozetler ve liderlik tablolarının yeterli olacağını ancak oyunlaştırma uygulamalarının süresi uzadıkça puanların, rozetlerin ve liderlik sıralamalarının yetersiz kalacağını ifade etmiştir. 4. aydan sonraki oyunlaştırma uygulamaları için kupaların, 6. aydan sonraki oyunlaştırma uygulamaları için ise ödüllerin eklenmesi gerektiğini anlatan bir oyunlaştırma modeli geliştirmiştir. Model incelendiğinde personel bulma, seçme ve yerleştirme süreçlerinde kısa sürede gerçekleşen oyunlaştırma uygulamaları için puanlar, rozetler ve liderlik tablolarının kullanılması yeterli olurken performans yönetimi uzun süreli oyunlaştırma uygulamalarında kupalar ve ödüller gibi unsurlarla desteklendiğinde oyunlaştırma uygulamalarının başarıya ulaşacağı ifade edilmiştir.

Oyunda geçirilen süre hakkında ise Jonna Kaivisto ve Juho Hamari oyunda geçirilen sürenin artmasıyla oyundan alınan keyfin azalmasının doğru orantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak yapılan araştırmada böyle bir bulguya ulaşılmamıştır. Tam tersine uzun vadeli kullanılan oyunlaştırma uygulamalarında eğlence gibi olumlu faktörlerin değerlerinin kısa vadeli uygulamalara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Oyunlaştırma uygulamaları sonrasında elde edilen somut çıktılara gelindiğinde ise Hazel Grünewald ve arkadaşları yaptıkları çalışmada oyunlaştırma sayesinde işletme hedeflerinin gerçekleşme oranının ölçülebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan görüşmelerde ise eğitim ve geliştirme süreçlerinde Quiz Game oyununu kullanan Garanti BBVA'da çalışanların Quiz Game oyununu ilk oynama ve son oynamada olan değişikliği ölçmek amacıyla öncesi-sonrası değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Yapılan ölçümlerde ise oyunu sık oynayan oyuncularda %60-70 oranında sorulara doğru cevap vermede artış olduğunu belirtildiği ifade edilmiştir. Oyunlaştırma sonrasında ise çalışanların davranışlarında olumlu değişiklikler ve memnuniyet gözlemlendiği dile getirilmiştir. Akbank ise önceden belirlenen KPI'lara odaklanmıştır ve eğitim oranlarının tamamlanması, mazeretsiz katılımların düşmesi, sosyal öğrenmenin yaygınlaşması ya da mobil uygulamalarda eğitim için kullanımının artması gibi şeylerde somut rakamsal başarılar elde ettiklerini ifade etmiştir.

Performans yönetimi alanında kullanılan oyunlaştırma uygulamaları hakkında Albaraka Türk Katılım Bankası ise oyunlaştırma kullanımının ilk zamanlarında çalışan başına

%50 oranında bir artış olduğunu ancak yaklaşık bir yıl sonra bu oranın %20 civarında sabitlendiğini ifade etmiştir.

Oyunlaştırma uygulamaların firmaya olan katkılarının yanında çalışanlara da çeşitli faydalar sağladığı ifade edilmiştir. Oyunlaştırma uygulamaları ile birlikte çalışanların çeşitli eğitimlerle donatılmalarını sağlamak, yapmak zorunda oldukları bir işi eğlenerek yapmalarını sağlamak, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini geliştirmek, sosyalleşmek, yardımlaşma, takım çalışması yeteneklerini geliştirmek ve çalışanların kişisel düzeyde iş tatmininin artmasının oyunlaştırmanın çalışanlara sağladığı faydalarından olduğu belirtilmiştir.

Oyunlaştırmanın firmaya ve çalışanlara sağladığı faydaların yanında eleştirilen de birçok yönü vardır. Fernando Andre ve arkadaşları özellikle performans yönetimi alanında yapılmakta olan oyunlaştırma uygulamaları için liderlik sıralamalarının herkese görünür olmasının çalışanların özgüveninin düşmesine ve istenmeyen, yıkıcı rekabetin ortaya çıkmasına neden olabileceğini ifade etmişlerdir. Banka yetkilileri ile yapılan görüşmelerde bu durumun çalışanlar için olumsuzluklar doğurabileceği konusunda henüz önlem alınmadığı görülmüştür. Uygulayıcılar tarafından henüz yıkıcı rekabetin gözlenmemesi de bu durumda önemli olduğu düşünülmektedir.

Krzysztof Pacewicz, oyunlaştırmada gönüllü katılımın esas olması gerektiğini ancak çoğu oyunlaştırma uygulamasının çalışanın gönüllü katılımına izin vermediğini ifade etmiştir. Banka yetkilileri ile yapılan görüşmelerin de banka özelinde ve uygulama alanına göre değişiklik göstermektedir. İş başvurusunda bulunacak ya da değerlendirme sistemine dâhil olacak adayların oyunlaştırma uygulamalarına katılımı zorunlu olduğu gibi performans yönetiminde yapılmakta olan oyunlaştırma uygulamaları dönem sonunda performans değerlendirmede etkili olacağı zorunlu tutulmaktadır. Eğitim ve geliştirme alanında ise bu durumun değişiklik gösterdiği görülmüştür. İş Bankası A.Ş. tamamen gönüllülük esasına dayanırken Garanti BBVA'da gönüllü olmasının yanında çalışanın oyunlaştırılmış sisteme giriş yapması için motive edilmeye çalışmaktadır. Eğitim ve geliştirme sürecini baştan uca oyunlaştıran Akbank A.Ş.'de ise tüm çalışanların zorunlu eğitimleri alması için oyunlaştırma sürecine girmesi gerektiği belirtilmiştir.

Oyunlaştırmanın eleştirilen bir diğer yönü ise oyun bağımlılığıdır. Literatürde sıkça değinilen oyun bağımlılığı hakkında bazı firmaların da önlem aldığı görülmektedir. Puan ve rozet toplamak amacıyla iş yerinde mesai saatinde oyun oynamak isteyen çalışanlar olduğunu belirten Garanti BBVA yetkilisi, bu durumun önüne geçmek amacıyla iş saatlerinde oyunların sınırlandırıldığını ifade etmiştir. Mesai saatinde oyun oynayamayan çalışanların akşam eve gittiğinde ailesinden zaman almaması amacıyla da oyun sürelerine kısıtlama getirildiğini belirtmiştir.

Rachel Callan ve arkadaşları oyunlaştırmanın içinde eril bir duygunun bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu durum onlara göre oyunlaştırmanın eleştirilen yönlerindendir. Yapılan görüşmelerde XTM Şampiyonlar Ligi oyununun da eril bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. KuveytTürk Katılım Bankası yetkilisi çalışanların çoğunlukla erkek olduğunu ve bu konuya ilgilerinin çok yoğun olduğunu belirtmiştir. Kadın çalışanların ise normalde ilgisinin daha düşük olduğu futbol alanıyla ilgilenmeye başladıklarını ifade etmiştir.

Yukarıda belirtilen oyunlaştırma uygulamalarının eleştirilen yönlerine dikkat edilmesi ve bu yönlerin azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Sonuç bölümünün buraya kadar olan anlatımında bulgular teorik bilgilerle desteklenerek açıklanmıştır. Buradan sonraki aşamada insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında oyunlaştırma uygulamaları kullanımını ve Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği'nin analiz sonuçlarını içermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında yer alan personel bulma, seçme ve işe yerleştirme süreçlerinde potansiyel yeteneklerin ilgisini çekmek için ve işe alımda bir değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Personel bulma, seçme ve işe yerleştirme sürecinde uygulanan oyunlaştırma anlık olarak adayın ilgisini çekmek ve adayı cezbedip sürece katılmasını sağlamak amacıyla kısa süreli olarak yapılmaktadır. Aynı şekilde adayın stresli işe alım döneminde işe alım sürecini eğlenceli hale getirme ve işveren markası oluşturma ile ilişkilendirilmektedir. İşe alım aşamasından sonra firmaya katılan çalışanın oryantasyonu için de oyunlaştırma uygulamalarına başvurulduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında en çok karşımıza çıkan oyunlaştırma uygulamaları eğitim ve geliştirme alanındadır. Firmaların bir kısmı sadece

eğitim ve geliştirme süreçlerinde oyunlaştırmaya giderken bir kısmı da süreçleri oyunlaştırmak yerine firmaya özel kurgulanan oyunlaştırma uygulamaları satın almaktadır. Bunun yanında bazı firmalar ise hem eğitim ve geliştirme süreçlerini oyunlaştırmakta hem de eğitim ve geliştirme faaliyetleri için firmaya özel oyunlaştırma uygulamaları kiralamakta veya satın almaktadır. Bu noktada yapılan derinlemesine mülakatlarda eğitim ve geliştirmede oyunlaştırma kullanımı yeni bir bilginin eğlenceli şekilde öğrenilmesi, öğrenilen bilginin pekiştirilmesi oyunlaştırma uygulamalarının temel amaçlarındandır.

Eğitim ve geliştirme alanında yapılan oyunlaştırma uygulamaları incelendiğinde eğitimin konusuna bağlı olarak kısa vadede gerçekleşen etkinlikler olduğu görülmektedir. Belirli konu hakkında yapılan eğitimler bazen 30 dakikalık bazen de 1-2 gün gibi kısa süreli aktivitelerden oluşmaktadır. Eğitim ve geliştirme için kullanılan uygulama açık kalmakta ancak eğitimler içeriğine göre sürekli güncellenmektedir.

Performans yönetimi alanında yapılan oyunlaştırma uygulamaları incelendiğinde ise çoğunlukla şube ve çağrı merkezi çalışanlarının performanslarını arttırmak amacıyla 3-6 aylık performans değerlendirme dönemlerde oyunlaştırma uygulamalarından yararlanıldığı görülmüştür.

Firmaların kariyer yönetimi sürecinde kullandıkları oyunlaştırma uygulamaları çalışanları firmadaki farklı pozisyonlara hazırlamak amacıyla geliştirmeye yönelik eğitimler vermek, işe alım sürecinde kazanılan yetenekleri elde tutmak ve geliştirilmesini sağlamak amacıyla yetenek yönetimi faaliyetlerinde kullanılmaktadır.

Oyunlaştırmanın amacı oyun öğelerini gerçek dünyaya taşıyıp oyuncunun oyun esnasında hissettiği gerçek duyguları yaşatarak kişiyi sistemde tutmaktır. Oyunsu deneyimler burada devreye girmektedir. Oyunlaştırmada yapılmak istenen şey oyunsu deneyimin açığa çıkmasıdır. Çünkü oyunlaştırmanın oyun olmadığı ancak oyunlardan faydalanarak asıl amaçların gerçekleştirilmesine çalışıldığı ifade edilmiştir. Oyunlaştırma esnasında yaşanan durumlar ne kadar oyuna benzerse oyunsu deneyimin o kadar artmış olacaktır. Oyunsu deneyim sağlandığında firma oyunlaştırma kullanım amacına ulaşmış olacaktır. Bu nedenle Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği'nin çalışanlara uygulanmıştır.

Çalışanların oyun içerisinde hissettikleri duyguların hangi yönde olduğu, hangi duygunun daha baskın olduğu Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği ile ölçülmüştür.

Araştırma tasarımına gelindiğinde ise öncelikle literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda mülakat formu hazırlanmıştır. Yeni bir konu olan oyunlaştırmanın ne amaçla, insan kaynakları yönetiminin hangi fonksiyonunda hangi uygulamalarla kullanıldığı mülakat formuna verilen yanıtlarla anlaşılmaya çalışılmıştır. Mülakat formlarından elde edilen bilgilere bankaların yıllık raporlarında yer alan oyunlaştırma kullanımı hakkında bilgiler eklenmiştir. Oyunlaştırma hakkında banka yetkililerinin yapmış oldukları sunumlar, videolar ve röportajlardan elde edilen bilgiler de ilave edilerek anket için ön hazırlık yapılmıştır.

Mülakat aşaması devam ederken anketin Türkçeleştirilmesi gerçekleştirilmiş, 2 doçent doktor ve 1 doktor öğretim üyesinden görüş alınarak anket son haline getirilmiştir. Türkçeleştirilen ölçekte ters ifade olarak belirtilmeyen ancak ters ifade özellikleri taşıyan Hag2 “Oyun oynarken kendimi gergin/asabi hissettim.” ifadesinin çıkarılması uygun görülmüştür. Hag2 ifadesi hiçbir analiz aşamasında dâhil edilmemiştir.

Nicel araştırma yapılacak olan banka çalışanları LinkedIn hesabı üzerinden eklenmiştir. Toplamda 1718 çalışan LinkedIn davetini kabul etmiştir. 1718 çalışana gönderilen kişisel iletilerde bankalarına özel uygulanan oyunlaştırma uygulamalarının isimleri yazılmıştır. Aktif olmayan uygulamalar veya firmaya yeni başladığı için belli alanlarla oyunlaştırma uygulaması kullanmayan çalışanlar için “Firmanızda bu uygulama ve benzeri uygulamaları dikkate yanıtlayın.” notu eklenmiştir. 1718 çalışandan 392 çalışan ankete katılım sağlamıştır. 392 anketten ise 47 anket tutarsız yanıtlar verildiği gerekçesiyle analizden çıkarılmıştır. Analizlere kalan 345 anket ile devam edilmiştir.

Anket katılımcılarının demografik özelliklerine bakıldığında 139 kadın katılımcı ve 206 erkek katılımcı olduğu görülmektedir. Yaş faktörü açısından yorumlandığında ankete katılımda 20-29 ve 30-39 yaş aralığındaki katılımcı sayısının yüksek olduğu görülmektedir. Firmalardaki oyunlaştırma uygulamalarının çoğunlukla Y ve Z kuşağına yönelik olduğu göz önüne alındığında toplam katılımcıların %87’sinin 20-39 yaş aralığında olması literatür tarafından da desteklenmektedir.

Unvan faktörü açısından yorumlandığında ise toplamda 345 katılımcıdan 115'i “Şube Çalışanı”, 99'u “Şube Müdürü” ve 93 çalışanın ise “Genel Müdürlük” çalışanı olduğu, hem nitel hem de nicel araştırmada elde edilen bilgilere göre oyunlaştırma uygulamalarının çoğunlukla şube çalışanlarına yönelik yapıldığı görülmüştür.

Sonraki aşamada Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Geçerlik testi sonunda Knv3 “Oyun oynadıktan sonra sanki kısa bir gezinin ardından gerçek dünyaya geri döndüğümü hissettim.” ifadesi uygun faktör yükü yüklenmediği gerekçesiyle ölçekten çıkarılmıştır. Knv3 ifadesi ile birlikte ölçekten toplamda 2 ifade çıkarılmıştır. 25 ifade ile yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ölçeğin analize uygun olduğunu göstermiştir.

Sonraki aşamada normallik testi yapılarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Kolmogorov-Simirnov testi, histogramlar, Q-Q ve Eğilimden Arındırılmış Q-Q Grafikleri incelenmiştir. Bu incelemelerde ölçeğin her boyutunda normallik ön koşulunun sağlanmadığı görülmüştür. Son olarak ise basıklık ve çarpıklık değerleri için Skewness ve Kurtosis değerleri hesaplanıp kendi standart hatalarına bölünmüştür. Bu işlem sonunda da ölçeğin genelinin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bundan dolayı normal dağılım göstermeyen veri setleri için Mann-Whitney U Testi gruplar arası farkı hesaplamak amacıyla yapılmıştır.

Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre;

H_{1.0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan; “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın eğlence algısına göre farklılık göstermemektedir (Anlamlılık 0,056) . **H_{1.0} kabul edilmektedir.**

Oyunlaştırmanın temeli eğlence faktörüne dayanmaktadır. Hem literatür hem de derinlemesine mülakatlar bu konuyu desteklemektedir. Oyunun eğlenceli yönünü kullanarak zorunlu ve sıkıcı bir görevin yerine getirilmesini kolaylaştırmak amacıyla oyunlaştırma uygulamalarının kullanılması oyunlaştırma hakkındaki yaygın görüşlerden biridir. Yapılan derinlemesine mülakatlarda yetkililerin tamamı oyunun eğlence yaratma gücünden faydalandıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle çalışanlara atanan zorunlu eğitimler ve eğitim

sonrası pekiştirme amacıyla atanan eğitimler çalışanlar tarafından sıkıcı bir görev olarak algılandığı ancak oyunlaştırma sayesinde işin eğlenceli hale geldiği belirtilmiştir. Eğlenerek öğrenme kavramı sadece iş hayatında değil eğitimde de sıklıkla kullanılmaktadır. Literatürde ise en çok araştırılan oyunlaştırma konularından birisinin eğlenerek öğrenme konusu olduğu görülmüştür. Performans yönetiminde oyunlaştırma uygulayan firma yetkilileri de bu görüşü desteklemiştir. Ek olarak da Z kuşağını motive etmek amacıyla oyunun eğlenceli gücünden faydalandığı ve Z kuşağı için oyunlaştırmanın uygun olduğu ifade edilmiştir.

H_{2.0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan; “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın kendini verme algısına göre farklılık göstermemektedir (Anlamlılık 0,065) . **H_{2.0} kabul edilmektedir.**

Kendini verme faktörü daha önce de belirtildiği gibi motivasyon teorileri içinde anlatılan Akış (Flow) Teorisi ile ilişkilendirilmiştir. Akış Teorisi kişinin içsel motivasyonunun doruk noktaya ulaştığı yerde iş yaparken kendini kaybetmesi, kendini sadece o işe verip odaklanmasını ifade etmektedir. Akış’a kapılan çalışanın içsel motivasyonunun en üst düzeyde olduğu kabul edilmiştir. H₀ hipotezinin kabul edilmesi personel bulma seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme” ile “performans yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarında kendini verme faktöründe anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Çoğu oyunlaştırma uygulamasında görüldüğü gibi çalışanlara oyunlaştırma sürecinde ödüller verilmektedir. Ödüllerin içsel motivasyonun önüne geçtiği görüşü göz önüne alındığında çalışanların akış durumuna girmesinin pek kolay olmayabileceği düşünülmektedir. Çalışanların akış durumuna girmesi için o işi gerçekten severek ve isteyerek yapması gerekmektedir. Oyunlaşma uygulamalarına katılacaksa da bunu içinden geldiği için isteyerek yapmalıdır. Ancak derinlemesine mülakatlarda her ne kadar oyunlaştırmaya katılımın gönüllü olduğu söylene de örneğin bazı eğitimlere katılmayanlara eksi puanlar verilerek sonraki eğitimleri almasının önüne geçilmesi çalışanın akış durumuna girmesini engelleyici bir faktör olabilir. Bir diğer örnek ise özellikle performans yönetiminde karşımıza çıkmaktadır. Performansı ve verimliği arttırmak amacıyla yapılan oyunlaştırma uygulamalarında gönüllü katılımın uygulanma ihtimalinin olmadığı görülmektedir. Örneğin

şube çalışanları için yapılan satışları arttırmak amaçlı oyunlaştırma çalışmalarında tüm şube çalışanlarının oyunlaştırmaya katılmasının zorunlu tutulmaktadır. Bu durumda zorunlu katılım gerçekleştiğinde çalışanların işe kendini vermesi oyunlaştırma dışında farklı tetikleyicilerden kaynaklı olabileceği düşünülmektedir (Örn; performans değerlendirme puanının düşük gelmemesi vb.).

H_{3.0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan; “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın yaratıcı düşünme ve harekete geçme algısına göre farklılık göstermemektedir (Anlamlılık 0,002). **H_{3.0} reddedilmektedir.**

Bu aşamada ortalama değerlerine bakılmıştır. Yaratıcı düşünme ve harekete geçme faktörü Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme ile Eğitim ve Geliştirme süreçlerinde 3,8120 ortalamaya sahipken Performans Yönetimi ile Kariyer Yönetimi süreçlerinde 4,0264 ortalamaya sahiptir. İki grup arasında anlamlı bir fark vardır ve bu fark Performans Yönetimi ile Kariyer Yönetimi süreçlerinde oyunlaştırma uygulamaları kullanımının yaratıcı düşünme ve harekete geçme algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Nitel araştırmadan elde edilen bilgilere göre çalışanların satış ve tahsilat oranlarının artması için farklı çözümler üretmelerinde oyunlaştırmının etkili olduğu düşünülmektedir. Kariyer yönetimi alanında ise “Çözüm Buldum” uygulaması çalışanların yaratıcı düşünceleri ve inovatif yönlerini geliştirmeye yönelik bir platformdur. Bundan dolayı “yaratıcı düşünme ve harekete geçme” faktöründe anlamlı bir farklılık bulunduğu düşünülmektedir.

H_{4.0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan; “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın negatif etki olmaması algısına göre farklılık göstermemektedir (Anlamlılık 0,600) . **H_{4.0} kabul edilmektedir.**

Oyunlaştırma uygulamaları kullanımında negatif etki olmaması faktörü çalışanların olumlu duygular yaşaması ile ilişkilendirilmiştir. Oyun içinde yaşanan olumlu duygular sayesinde çalışanların motive olduğu düşünülmektedir. İş birliği ve yardımlaşma, sosyalleşme, takdir edilme bu duygulardan bazılarıdır. H_{4.0} hipotezinin kabul edilmesi

personel bulma seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme” ile “performans yönetimi ve kariyer yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarında negatif etki olmaması faktöründe anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Ancak yapılan derinlemesine mülakatlarda özellikle eğitim ve geliştirme alanında kullanılan oyunlaştırma uygulamalarında soruları çözerken çalışanların birbirlerinden yardım aldığı bilgisi edinilmiştir. Performans yönetimi alanında kullanılan oyunlaştırma uygulamalarında ise takım çalışması yapıldığı için işbirliği ve yardımlaşmanın yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir. Çünkü değerlendirme kişi bazında olduğu gibi şube bazında da yapılmaktadır. Şube bazında yapılan değerlendirmelerde takım çalışmasının etkisinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Personel bulma, seçme ve işe yerleştirme sürecinde ve kariyer yönetimi sürecinde uygulanan oyunlaştırma uygulamalarının bu yönü hakkında bilgiye ulaşamadığından yorum yapılamamaktadır.

Bu soruyu desteklemek amacıyla çalışanlara “1. Oyun oynama deneyimim işbirliği duygumu artırır. (Anlamlılık 0,099)”, “3. Oyun oynarken arkadaşlarımdan yardım alma fikrini severim. (Anlamlılık 0,031)” ve “5. Oyun oynarken arkadaşlarıma yardım etme fikrini severim. (Anlamlılık 0,105)” tekil ifadeleri yöneltilmiştir. Çalışanların arkadaşlarından oyunlaştırma esnasında yardım alma fikrini sevmesinde gruplara göre anlamlı bir farklılık varken yardım etme fikrini severim ifadesi için anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Farklılığın yönüne bakıldığında ise “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme ile Eğitim ve Geliştirme” için anlamlılık 3,7581, “Performans Yönetimi ile Kariyer Yönetimi” için anlamlılık 3,9154 olarak hesaplanmıştır.

H_{5.0}: İnsan Kaynakları Yönetiminin teknik kapsamında yer alan; “Personel Bulma Seçme ve İşe Yerleştirme, Eğitim ve Geliştirme” ile “Performans Yönetimi ve Kariyer Yönetimi” süreçlerinde kullanılan oyunlaştırma uygulamaları çalışanın baskınlık algısına göre farklılık göstermemektedir (Anlamlılık 0,183) . **H_{5.0} kabul edilmektedir.**

Baskınlık algısına bakıldığında kişinin kendisine güveni ve oyunda söz hakkı olması gibi konularla ilişkilendirilmiştir. Özellikle takım çalışmasının hâkim olduğu oyunlaştırma uygulamalarında baskınlık algısının daha yüksek çıkması beklenmektedir. Baskınlık algısı puanlar, rozetler ve liderlik sıralamaları ile ilişkilendirilebilir. Yukarıda da belirtildiği gibi nitel analizden elde edilen bilgilere göre her banka oyunlaştırma uygulamasında puanlar,

rozetler ve liderlik sıralamalarından faydalanmaktadır. Yüksek puana sahip olan, arkadaşlarına göre daha fazla rozet kazanan ve liderlik sıralamalarında üst sırada olan çalışanların baskınlık algısının daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Ancak literatürde bu durumun bazı sakıncalar doğurabileceğine değinilmiştir. Örneğin sürekli olarak liderlik sıralamasında alt sıralarda yer alan çalışanların motivasyonlarının düşeceği, kendilerine güvenlerinin azalacağı ve psikolojilerinin olumsuz yönde etkileneceği konusunda uyarılar bulunmaktadır. Nitel araştırmadan elde edilen bilgilere bakıldığında bu durumun neden olacağı olumsuzlukların dikkate alınmadığı görülmektedir. Ancak özellikle Z kuşağı kendisine değer verilmediğini düşündüğünde ve özgüveni kırıldığında firmaya olan bağlılığı da olumsuz etkilenebilir.

Tüm faktörlerin anlamlılık değerleri incelendiğinde eğlence ve kendini verme faktörlerinin anlamlılık değerleri 0,05'e çok yakın olduğu görülmektedir. Farklı bir zaman diliminde, farklı sektöre ya da farklı çalışanlara aynı ölçek uygulandığında sonuçlar H_0 hipotezini reddedecek yönde değişebilir. Hatta sosyal bilimler alanında aynı çalışanlara aynı anket ikinci sefer uygulandığında bile farklı sonuçlar çıkabilir.

ÖNERİLER

Öncelikle oyunlaştırma alanında yapılan çalışmaların çoğu yöneticilerin penceresinden bakarak anlaşılmaya çalışılmıştır. Ancak oyunlaştırma yöneticilerden ziyade çalışanlara uygulanan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle çalışanların penceresinden de bakan ve çalışanların duygu ve düşüncelerini anlamaya yönelik araştırmaların arttırılması önerilmektedir.

İkinci öneri, oyunlaştırma literatürü motivasyon temeline dayanmaktadır. Çalışanları oyunlaştırmının eğlenceli yönü sayesinde güdüleyerek amaçlara ulaşılması istenmektedir. Ancak ülkemizde çalışanın oyunlaştırma ile motivasyon ilişkisini veya oyunlaştırmının motivasyona etkisini ölçecek özgün bir ölçek bulunmayışı araştırma yapmayı zorlaştırmaktadır. Yabancı bir dilden çevrilen ölçeğin ifadeleri ülkemizde uygulandığında anlam kayıpları yaşanmasına neden olmaktadır. Bu sebeple oyunlaştırmının motivasyonel

yönüne özel bir ölçeğin ülkemize kazandırılmasının gelecek araştırmalar için faydalı olacağı düşünülmektedir.

Üçüncü öneri, insan kaynakları yönetiminin teknik kapsamında oyunlaştırma kullanımında her birimi gruplara ayırarak dört grup olacak şekilde bir araştırma tasarlanabilir. Tüm süreçlerin tek tek araştırılıp kıyaslandığında daha ayrıntılı sonuçların elde edileceği düşünülmektedir.

Dördüncü öneri, yine oyunlaştırmanın uygulandığı her bir insan kaynakları süreci için çalışanın algılanan başarısı, algılanan rekabet düzeyi, algılanan iş birliği ve yardımlaşma düzeyi gibi teorik altyapısı olan ve mülakatlarla da desteklenen alanlarda araştırma yapılması için ölçek geliştirmek faydalı olabilir.

Beşinci öneri, firmalardan edinilen bilgilere göre oyunların sonunda çalışanlara birkaç soruluk anket yapılarak “Oyundan memnun musunuz?”, “Bu oyunu arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?” şeklinde sorular sorulduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu sorulara ek olarak firmalar, Oyunlaştırma İçin Oyunsu Deneyim (GAMEX) Ölçeği’ni oyunlaştırma sürecine özel uygulayabilir. Böylece oyunlaştırmada istenen oyunsu duyguların yaratılıp yaratılmadığının anlaşılabilceği düşünülmektedir.

Altınca öneri, oyunlaştırma için tamamen olumlu ya da olumsuz demek mümkün değildir. Ancak çoğunlukla araştırmalar oyunlaştırmanın avantajlı olan yönlerini, faydalarını, firmaya katkılarını ele almaktadır. Gelecek çalışmalar oyun bağımlılığı gibi literatürde de değinilen oyunlaştırmanın eleştirilen yönleri hakkında da araştırmalar yapabilirler.

Son olarak gelecek çalışmalar; çeşitli verileri analiz edilmesini sağlayan MAXQDA gibi programlardan faydalanarak nitel ve karma veri analizleri için kullanabilir, daha sağlıklı sonuçlar elde edebilirler.

EKLER

Ek1

No	İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Oyun oynama deneyimim eğlenceliydi	1	2	3	4	5
2	Oyun oynama deneyimim işbirliği duygumu arttırdı.	1	2	3	4	5
3	Oyunu oynamaktan hoşlandım.	1	2	3	4	5
4	Benden istendiği için oyun oynadım.	1	2	3	4	5
5	Oyunu oynamaktan çok keyif aldım.	1	2	3	4	5
6	Oyun oynarken arkadaşlarımdan yardım alma fikrini sevdim.	1	2	3	4	5
7	Oyun oynamak beni daha başarılı birisi yaptı.	1	2	3	4	5
8	Oyun oynadığımda rekabet duygum arttı.	1	2	3	4	5
9	Oyun oynarken arkadaşlarıma yardım etme fikrini sevdim.	1	2	3	4	5
10	Oyun oynamak beni daha başarılı birisi yapmadı.	1	2	3	4	5
11	Oyun deneyimim zevkliydi.	1	2	3	4	5
12	Bence oyunu oynamak çok eğlenceliydi.	1	2	3	4	5
13	Bu oyunu oynamam benden özellikle istenmese de, sevdiğim için oynadım.	1	2	3	4	5
14	Bu oyunu oynamak bana nerede olduğumu unutturdu.	1	2	3	4	5
15	Oyun oynarken yakın çevremde ne olup bittiğini unuttum.	1	2	3	4	5
16	Oyun oynarken zamanın boşa geçtiğini hissedirim.	1	2	3	4	5
17	Oyun oynadıktan sonra sanki kısa bir gezinin ardından gerçek dünyaya geri döndüğümü hissettim.	1	2	3	4	5
18	İçimden geldiği için oyun oynadım.	1	2	3	4	5
19	Oyunu oynamak beni her şeyden uzaklaştırdı.	1	2	3	4	5
20	Oyunu oynarken etrafımda ne olup bittiğinden tamamen habersizdim.	1	2	3	4	5
21	Oyunu oynarken zamanın nasıl geçtiğini anlamadım.	1	2	3	4	5
22	Oyun oynarken zaman geçmek bilmedi.	1	2	3	4	5

23	Oyunu oynamak hayal gücümü harekete geçirdi.	1	2	3	4	5
24	Oyunu oynarken yaratıcı olduğumu hissettim.	1	2	3	4	5
25	Oyun oynarken kısıtlandığımı hissettim.	1	2	3	4	5
26	Oyunu oynarken bir şeyler keşfedebileceğimi hissettim.	1	2	3	4	5
27	Oyunu oynarken kendimi maceracı hissettim.	1	2	3	4	5
28	Oyunu oynarken harekete geçtiğimi hissettim	1	2	3	4	5
29	Oyunu oynarken kendimi gergin/asabi hissettim.	1	2	3	4	5
30	Oyunu oynarken kendimi coşkulu hissettim.	1	2	3	4	5
31	Oyunu oynarken kendimi heyecanlı hissettim.	1	2	3	4	5
32	Oyunu oynarken üzgün hissettim.	1	2	3	4	5
33	Oyun oynarken kendimi saldırgan hissettim	1	2	3	4	5
34	Oyun oynarken hakkımın yendiğini hissettim.	1	2	3	4	5
35	Oyun oynarken kendimi baskın/söz sahibi hissettim.	1	2	3	4	5
36	Oyun oynarken etkileyici olduğumu hissettim	1	2	3	4	5
37	Oyun oynarken kendi kendimi yönettiğimi hissettim.	1	2	3	4	5
38	Oyun oynarken kendime güvendiğimi hissettim.	1	2	3	4	5
39	İşe Alımda Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	1	2	3	4	5
40	Eğitim ve Geliştirmede Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	1	2	3	4	5
41	Performans Yönetiminde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	1	2	3	4	5
42	Kariyer Yönetiminde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kullanılmasından Memnun Olurum.	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

- Ahmed, M., Sherwani, Y., Al-Jibury, O., Najim, M., Rabee, R., & Ashraf, M. (2015). Gamification in Medical Education. *Medical Education Online*, 20(1), 2. doi:10.3402/meo.v20.29536
- Akgün, Ö. E., & Topal, M. (2018). Adaptation of the Gamification User Types Hexad Scale into Turkish. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 5(3), 389–402.
- Akın, A. (2018). Davranış Bilimleri ve İlgili Bilim Dalları. H. Tutar (Dü.) içinde, *Davranış Bilimleri* (4 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Alexander, B. (2019). Gaming and Gamification: High Hopes and Campus Realities. B. Alexander, K. Ashford-Rowe, N. Barajas-Murphy, G. Dobbin, J. Knott, M. McCormack, . . . R. Seilhamer içinde, *EDUCAUSE Horizon Report: 2019 Higher Education Edition*.
- Allen, C., & Bekoff, M. (2005). Animal Play and the Evolution of Morality: An Ethological Approach. *Topoi: An International Review of Philosophy*, 24(2), 130.
- And, M. (2012). *Oyun ve Bügü Türk Kültüründe Oyun Kavramı* (3 b.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of Employee Training and Development. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 162-169. doi:10.1111/ijtd.12124
- Bartle, R. A. (1996). Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit MUDs. Mart 23, 2019 tarihinde <http://mud.co.uk/richard/hcds.htm> adresinden alındı
- Bartle, R. A. (2010). From MUDs to MMORPGs: The History of Virtual Worlds. J. Hunsinger, L. Klastrup, & M. Allen (Dü.) içinde, *International Handbook of Internet Research* (s. 622). Springer. doi:10.1007/978-1-4020-9789-8
- Berber, İ. A. (2018). *Oyunlaştırma-Oynayarak Başarma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Binark, M. (2007). Yeni Medya Çalışmalarında Yeni Sorular. M. Binark (Dü.) içinde, *Yeni Medya Çalışmaları* (1 b., s. 383). Ankara: Dipnot Yayınları.
- Boulet, G. (2012). Gamification: The Latest Buzzword and the Next Fad. *eLearn Magazine*. Şubat 15, 2019 tarihinde <https://elearnmag.acm.org/archive.cfm?aid=2421596> adresinden alındı
- Bowers, C., Hussain, T., & Procci, K. (2014). Assessing and Improving Listening Skills: a Test of Two Theories. *International Journal of Serious Games*, 1(4), 61-73. doi:10.17083/ijsg.v1i4.44
- Burke, B. (2016). Gamify: How Gamification Motivates People To Do Extraordinary Things. (1), 192. Routledge Ltd. doi:10.4324/9781315230344
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (24 b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Caillois, R. (2001). *Man, Play and Games*. (M. Barash, Çev.) Urbana and Chicago: University Of Illinois Press.
- Callan, R. C., Bauer, K. N., & Landers, R. N. (2015). How to Avoid the Dark Side of Gamification: Ten Business Scenarios and Their Unintended Consequences. T. Reiners, & L. C. Wood (Dü) içinde, *Gamification in Education and Business* (s. 710). New York: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-10208-5_28
- Cambridge Dictionary*. (tarih yok). 9 28, 2019 tarihinde <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/gamification> adresinden alındı
- Can, A. (2016). *Spss İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* (4 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Carroll, J. M. (1982). The Adventure of Getting to Know a Computer. 49-58. IBM Thomas J. Watson Research Center. doi:0018-9162/82/1100-0049\$00.75

- Casals, M., Gangolells, M., Macarulla, M., Forcada, N., Fuertes, A., & Jones, R. V. (2020, Mart). Assessing the effectiveness of gamification in reducing domestic energy consumption: Lessons learned from the EnerGAware Project. *Energy and Buildings*, 210, 1-12. doi:10.1016/j.enbuild.2020.110000
- Chapman, J. R., & Rich, P. J. (2015). The Design, Development, And Evaluation Of A Gamification Platform For Business Education. *Academy Of Management Proceedings*, 1-7. doi:10.5465/AMBPP.2015.185
- Chou, Y.-k. (2013). *Autodesk: What Makes a Successful or a Failed Gamification Campaign?* 03 18, 2019 tarihinde <https://yukaichou.com/gamification-study/converting-free-users-paid-gamification-autodesk-gsummit-sf-2013> adresinden alındı
- Chou, Y.-K. (2019, Aralık). *Actionable Gamification*. Packt Publishing. <https://learning.oreilly.com/library/view/actionable-gamification/9781839211706/Text/chap03.xhtml#leanpub-auto-chapter-3-the-octaly> adresinden alındı
- Conundra. (tarih yok). Ocak 10, 2019 tarihinde <http://www.nanodome.com/conundra.co.uk/> adresinden alındı
- Corti, K. (2006). Games-based Learning: A Serious Business Application. *PIXELearning*, 20.
- Costikyan, G. (2002). I Have No Words & I Must Design: Toward a Critical Vocabulary for Games. F. Mäyrä. (Dü.), *Proceedings of Computer Games and Digital Cultures Conference* içinde (s. 9-33). Tampere: Tampere University Press.
- Crawford, C. (1997). *The Art of Computer Game Design*. McGraw-Hill/Glencoe.
- Crawford, C. (2003). *Chris Crawford on Game Design*. New Riders.
- Crunchbase. (tarih yok). Ocak 20, 2019 tarihinde <https://www.crunchbase.com/person/bret-terrell#section-overview> adresinden alındı
- Csikszentmihalyi, M. (2018). *Mutluluk Bilimi: AKIŞ* (3 b.). Ankara: Buzdağı Yayınevi.

- Currier, J. (2008, Kasım 5). *OogaLabs*. <https://blog.oogalabs.com/2008/11/05/gamification-game-mechanics-is-the-new-marketing/> adresinden alındı
- Çilingirtürk, A. M. (2011). *İstatistiksel Karar Almada Veri Analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çilingirtürk, A. M. (2011). *İstatistiksel Karar Almada Veri Analizi* (1 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Dale, S. (2014, Haziran). Gamification: Making work fun, or making fun of work? *Business Information Review*, 31(2), 82-90. doi: 10.1177/0266382114538350
- Deci, E. L., Vallerand, R., Pelletier, L., & Ryan, R. (tarih yok). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3 ve 4), 325-346.
- Deif, A. (2019). Impact of Gamification on Learning and Motivation of Workforce. V. H. Kenon, & S. V. Palsole (Dü) içinde, *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning* (s. 634). John Wiley & Sons, Inc.
- Deterding, S. (2015). The Lens of Intrinsic Skill Atoms: A Method for Gameful Design. *Human-Computer Interaction*, 30, Human-Computer Interaction. doi:10.1080/07370024.2014.993471
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. *MindTrek '11 Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (s. 9-15). New York: ACM. doi:10.1145/2181037.2181040
- DeWinter, J., Kocurek, C. A., & Nichols, R. (2014). Taylorism 2.0: Gamification, Scientific Management and the Capitalist Appropriation of Play. *Journal of Gaming & Virtual Worlds*, 6(2), 109-127. doi:10.1386/jgvw.6.2.109_1
- Dicheva, D., Dichev, C., Agre, G., & Angelova, G. (2015). Gamification in Education: A Systematic Mapping Study. *Educational Technology & Society*, 18(3), 75-88.
- Dicheva, D., Dichev, C., Agre, G., & Angelova, G. (2015). Gamification in Education: A Systematic Mapping Study. *Educational Technology & Society*, 18(3), 75-88.

(tarih yok). *Dijital Oyun Sektörü Raporu* . Ankara Kalkınma Ajansı.

Domínguez, A., de-Navarrete, S., de-Marcos,, L., Sanz, F., Pagés, C., & Martínez-Herráiz,, J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers & Education*, 63, 380-392. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.020

DuVernet, A. M., & Popp, E. (2014). Gamification of Workplace Practices. *The Industrial Organizational Psychologist*, 52(1), 39-44.

Edward L. Deci, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.

Ellez, A. M. (2014). Ölçme Araçlarında Bulunması Gereken Özellikler. A. Tanrıöğen (Dü.) içinde, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4 b., s. 292). Ankara: Anı Yayıncılık.

Eppmann, R., Bekk, M., & Klein, K. (2018). Gameful Experience in Gamification: Construction and Validation of a Gameful Experience Scale [GAMEX]. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 98-115. doi:https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.03.002

Ergle, D. (10-12 Mayıs 2018). New Challenges of Economic and Business Development – 2018: Productivity and Economic Growth. U. o. Latvia (Dü.), *Application Of Gamification In Human Resource Management Processes At Enterprises And Organizations In Latvia* içinde, (s. 55). Riga.

Ergle, D. (2015). Fostering Employee Engagement Through Gamification: AirBaltic Forecaster Tool. *Management*, 10(3), 219–234.

Ergle, D. (2018). Application Of Gamification In Human Resource Management Processes At Enterprises And Organizations In Latvia.

Ērgle, D., & Ludviga, I. (3-4 Mayıs 2018). 10th International Scientific Conference “Business and Management 2018”. *Use Of Gamification in Human Resource Management:*

- Impact on Engagement And Satisfaction*, (s. 409-417). Vilnius. doi:10.3846/bm.2018.45
- Ertemel, A. V. (2016). *Dijital Çağda İllüzyonel Pazarlama* (1 b.). İstanbul: Abaküs Kitap.
- Esch, P. v., & Mente, M. (2018). Marketing Video-Enabled Social Media As Part Ofyour E-Recruitment Strategy: Stop Trying To Be Trendy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 266-273. doi:10.1016/j.jretconser.2018.06.016
- Eyal, N., & Hoover, R. (2015). *Kancaya Takılınca-Alışkanlık Yaratın Ürünler Geliştirmenin Sırları* (1 b.). (B. Akat, Çev.) Ankara: Elma Yayınları.
- Farrington, J. (2011). From the Research: Myths Worth Dispelling: Seriously The Game Is Up. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2), 105-110. doi:10.1002/piq.20114
- Fogg, B. J. (26-29 Nisan 2009). Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology. *A Behavior Model for Persuasive Design*. 350, s. 1-7. Claremont: ACM. doi:10.1145/1541948.1541999
- Fogg, B., & Euchner, J. (2019, September). Designing for Behavior Change—New Models and Moral Issues: An Interview with B.J. Fogg. *Research-Technology Management*, 62(5), 14-19. doi:10.1080/08956308.2019.1638490
- Frank, A. (2014). Gamer mode : Identifying and Managing Unwanted Behaviour in Military Educational Wargaming. 103.
- Frasca, G. (2007). Play the Message: Play, Game and Videogame Rhetoric. *Doktora Tezi*. Copenhagen: IT University of Copenhagen.
- Gagne, M., & Deci, E. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. doi:10.1002/job.322
- Games That We Play at Work: Gamification in IT Recruitment*. (2019). Nisan 5, 2020 tarihinde sHR: <https://shr-consulting.com/games-that-we-play-at-work-gamification-in-it-recruitment/> adresinden alındı

- Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior. (2010). 1-14. Bunchball. <http://jndglobal.com/wp-content/uploads/2011/05/gamification1011.pdf> adresinden alındı
- Gamification İn Human Resource Management: Exploring The Dimensions Of Gamification Technique in Human Resource Management And its Application in Motivating Employees And Organisational Performance. (2020). *Test Engineering and Management*, 82, 12873-12879.
- Gamification: An Employee Engagement Strategy for Organizations of 21st Century. (2019). S. K. (199-217), N. Sharma, N. Chaudhary , & V. K. Singh (Dü) içinde, *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations* (s. 339). Hershey PA: IGI Global.
- Ganit, R., Raban, D., & Rafaeli, S. (2015). Studing Gamifiation: The Effect Off Rewards And Incentives On Motivation. T. Reiners, & L. C. Wood içinde, *Gamification in Education and Business* (s. 23). Switzerland: Springer International Publishing.
- Ganit, R., Raban, D., & Rafaeli, S. (2015). Studing Gamifiation: The Effect Off Rewards And Incentives On Motivation. T. Reiners, & L. C. Wood içinde, *Gamification in Education and Business* (s. 21-46). Switzerland: Springer International Publishing.
- Girgin, Ü. H. (2019). Simülasyon Evreni ve Sinema. *SineFilozofi*, 4(8), 196 - 225. doi:10.31122/sinefilozofi.411670
- González, C., & Area, M. (2013). 2nd International Workshop on Interaction Design in Educational Environments. *Breaking the Rules: Gamification of Learning and Educational Materials*. Angers, France: Scitepress Digital Library.
- González, C., & Area, M. (5 Temmuz 2013). In Proceedings of the 2nd International Workshop on Interaction Design in Educational Environments. *Breaking the Rules: Gamification of Learning and Educational Materials* (s. 47-53). Angers: Scitepress Digital Library. doi:10.5220/0004600900470053

- Google Trends. (2020). <https://trends.google.com.tr/trends/explore?date=all&q=gamification>. adresinden alındı
- Gorman, P. (2004). *Motivation and Emotion* (1 b.). Esat Sussex: Routledge.
- Greenwald, T. (2015, Mart 23). Compulsive Behavior Sells. *MIT Technology Review*, 118(3), 68-71. <https://www.technologyreview.com/2015/03/23/249095/compulsive-behavior-sells/> adresinden alındı
- Grünwald, H., Kneip , P., & Kozica, A. (2019). The Use of Gamification in Workplace Learning to Encourage Employee Motivation and Engagement. V. H. Kenon, & S. V. Palsole (Dü) içinde, *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning* (s. 557-575). John Wiley & Sons, Inc.
- Gupta, A., & S, G. (2017). A Review on Gamification and its Potential to Motivate and Engage Employees and Customers: Employee Engagement through Gamification. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 9(1), 42-52. doi:10.4018/IJSKD.2017010103
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (3 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (4 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2014). Measuring flow in gamification: Dispositional Flow Scale-2. *Computers in Human Behavior*, 40. doi:10.1016/j.chb.2014.07.048
- Hamari, J., & Tuunanen, J. (2014). Player Types: A Meta-synthesis. *Transactions of the Digital Games Research Association*, 1(2), 29-53.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *47th Hawaii International Conference on System Science*, 3025 - 3034. doi:10.1109/HICSS.2014.377

- Harr, C., Monahan, K., Knight, M., & Crump, J. (2016, Mayıs 19). *Gaming away the leadership gap* "Linking gamification and behavioral science to transform leadership development". 2019 tarihinde <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/behavioral-economics/gaming-away-leadership-gap-developing-leaders.html> adresinden alındı
- Hedin, B., Lundstrom, A., Westlund, M., & Markström, E. (tarih yok). *The Energy Piggy Bank – A Serious Game for. 2017 Sustainable Internet and ICT for Sustainability (SustainIT)*. IFIP. doi:10.23919/SustainIT.2017.8379794
- Heilbrunn, B., Herzig, P., & Schill, A. (2016). Gamification Analytics—Methods and Tools for Monitoring and Adapting Gamification Designs. S. Stieglitz, C. Lattemann, S. Robra-Bissantz, R. Zarnekow, & T. Brockmann (Dü) içinde, *Gamification: Using Game Elements in Serious Contexts* (s. 166). v.d., "Gamification Analytics—Methods and Tools for Monitoring and Adapting Gamification Designs", Stefan Stieglitz v.d. (Ed.), *Gamification: Using Game Elements in Serious Contexts* içinde, (30-47), Switzerland: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-45557-0
- Herger, M. (2014). *Gamification In Human Resources (Enterprise Gamification)* (3 b.).
- Hofacker, C. F., de Ruyter, K., Lurie, N. H., Manchanda, P., & Donaldson, J. (2016, Mayıs). Gamification and Mobile Marketing Effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 25-36. doi:10.1016/j.intmar.2016.03.001
- Houtari, K., & Hamari, J. (2012). Defining Gamification - A Service Marketing Perspective. *16th International Academic MindTrek Conference* (s. 17-22). New York: ACM. doi:10.1145/2393132.2393137
- How to Use Gamification in Recruitment*. (2018). (Talentlyft, Prodükör) Nisan 1, 2020 tarihinde <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/225/how-to-use-gamification-in-recruitment> adresinden alındı
- Howard-Jones, P. A., Jay, T., Mason, A., & Jones, H. (2016). Gamification of Learning Deactivates the Default Mode Network. *Frontier in Psychology*, 6.

- Hsu, C.-L., & Chen, M.-C. (2018). How gamification marketing activities motivate desirable consumer behaviors: Focusing on the role of brand love. *Computers in Human Behavior*, 88, 121 - 133. doi:10.1016/j.chb.2018.06.037
- <https://www.nfx.com/team/james-currier/>. (tarih yok). Ocak 20, 2019 tarihinde alındı
- Huizenga, J. (1949). *Homo Ludens A Study Of The Play Element In Culture* (1 b.). Londra, Boston ve Henley: Routledge&Kegan Paul Ltd.
- Hulsey, N. (2019). *Game Studies and Gamification*. Kazakhstan: Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/978-1-83867-937-820191002
- Hunicke, R., Leblanc, M., & Zubek, R. (25-29 Temmuz 2004). Nineteenth National Conference of Artificial Intelligence. *MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research*. San Jose: AAAI Press. <https://aaai.org/Papers/Workshops/2004/WS-04-04/WS04-04-001.pdf> adresinden alındı
- Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for Gamification: Anchoring Gamification in the Service Marketing Literature. *Electron Markets*, 27, 21-31. doi: 10.1007/s12525-015-0212-z
- Ishaq, A., Khan, M. A., & Ali, S. M. (2019). Application of Gamification in Human Resource Management– an Empirical Research to Increase Employees’ Motivation and Productivity. *International Journal of Computer Applications*, 177(28).
- Jain, A., & Dutta, D. (2018). Millennials and Gamification: Guerilla Tactics for Making Learning Fun. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(1), 1-16. doi:10.1177/2322093718796303
- Jercic, P., & Sundstedt, V. (2019). Practicing Emotion-Regulation Through Biofeedback On The Decision-making Performance In The Context of Serious Games :A Systematic Review. *Entertainment Computing*, 29, 75-86. doi:10.1016/j.entcom.2019.01.001
- Jin, S.-A. A. (2012). “Toward Integrative Models of Flow”: Effects of Performance, Skill, Challenge, Playfulness, and Presence on Flow in Video Games. *Journal of*

- Broadcasting & Electronic Media*, 56(2), 169-186.
doi:10.1080/08838151.2012.678516
- Johnson, D., Deterding, S., Kuhn, K.-A., Staneva, A., Stoyanov, S., & Hides, L. (2016). Gamification for Health and Wellbeing: A Systematic Review of the Literature. *Internet Interventions*, 6, 89-106. doi:10.1016/j.invent.2016.10.002
- Jull, J. (2003). The Game, the Player, the World: Looking for a Heart of Gameness. M. C. Reassens (Dü.). içinde, (s. 30-45). Utrecht.
- Jull, J. (2005). *Half-Real: Video Games between Real Rules and Fictional Worlds*. The MIT Press.
- Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education*. Pfeiffer.
- Khan, M., Shaikh, H. R., Mustafa, A., & Kazi, A. G. (2019). Willingness of Gamified Recruitment and Selection among Job Seekers of Sindh, Pakistan. *Journal of Management Info*, 6(4), 15-22. doi:10.31580/jmi.v6i4.1156
- Kim, B. (2015, Bohyun Kim, Understanding Gamification: The Popularity of Gamification in the Mobile and Social Era, Library Technology Reports, American Library Association). *The Popularity of Gamification in the Mobile and Social Era*. Library Technology Reports, Understanding Gamification. American Library Association.
- Kim, T. W. (2018). Gamification of Labor and the Charge of Exploitation. *Journal of Business Ethics*, 152, 27-39. doi:10.1007/s10551-016-3304-6
- Kinley, N., & Ben-Hur, S. (2015). *Changing Employee Behavior: A Practical Guide for Managers* (1 b.). Palgrave Macmillan Limited. doi:10.1057/9781137449566
- Kirriemuir, J. (2006). A History of Digital Games. J. R. Bryce (Dü.) içinde, *Understanding Digital Games* (1 b., s. 272). London, Thousand Oaks ve New Delhi: SAGE Publications.

- Klout, L. I. (2017). The Gamification Spectrum. Lithium Technologies Inc. Mart 23, 2020 tarihinde https://virtualizationandstorage.files.wordpress.com/2017/03/lithium-gamification-spectrum_k7ht3ide.pdf adresinden alındı
- Kocadere, S. A., & Samur, Y. (2016). Oyundan Oyunlaştırmaya. A. İşman, H. F. Odabaşı, & B. Akkoyunlu (Dü) içinde, *Eğitim Teknolojileri Okumaları* (s. 397-415). Ankara: TOJET - The Turkish Online Journal of.
- Koç, G. E. (2016). Davranışçı Yaklaşım Klasik Koşullanma. A. Ulusoy (Dü.) içinde, *Eğitim Psikolojisi* (5 b., s. 245). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2014). Demographic Differences in Perceived Benefits From Gamification. *Computers in Human Behavior*, 35, 179–188. doi:10.1016/j.chb.2014.03.007
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The Rise Of The Motivational Information Systems: A Review Of Gamification Research. *International Journal of Information Management*, 45, 191-210. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013
- Kopeć, J., & Pacewicz, K. (2015). Introduction. J. Kopeć, & K. Pacewicz (Dü) içinde, *Gamification. Critical Approaches* (s. 6-8). Warsaw: Faculty of Artes Liberales.
- Korn, O., Brenner, F., Börsig, J., Lalli, F., Mattmüller, M., & Müller, A. (2018). Defining Recrutainment: A Model and a Survey on the Gamification of Recruiting and Human Resources. L. E. Freund, & W. Cellary (Dü) içinde, *Advances in The Human Side of Service Engineering* (s. 256). Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-60486-2_4
- Koster, R. (2004). *Theory of Fun For Game Design*. Boston: O'Reilly Media.
- Kurhan, Ö. F. (2007, Ekim). Mimesis Tiyatro/Çeviri-Araştırma Dergisi. *Kolektif Oyunlaştırmaya Giriş*. İstanbul. Ocak 10, 2019 tarihinde <http://www.mimesis-dergi.org/mimesis-dergi-kitap/mimesis-13/kolektif-oyunlastirmaya-giris/> adresinden alındı

- Küpper, D. M., Klein, K., & Völckner, F. (2019). Gamifying Employer Branding: An Integrating Framework Andresearch Propositions For A New HRM Approach in the Digitized Economy. *Human Resource Management Review*, 1-15. doi:10.1016/j.hrmr.2019.04.002
- Laine, T. (2016). Nisan 1, 2020 tarihinde <https://www.tomlaine.com/blog/8-ways-to-gamify-your-recruitment-process> adresinden alındı
- Laming, D. (2004). *Understanding Human Motivation-What Makes People Tick?* (1 b.). Blacwell Publishing.
- Lamprinou, D., & Paraskeva, F. (19-20 Kasım 2015). Gamification Design Framework Based on SDT for Student Motivation”, International Conference on Interactive Mobile Communication Technologies and Learning (IMCL). 406-410.
- Landers, R. N., & Callan, R. C. (2011). Casual Social Games as Serious Games: The Psychology of Gamification in Undergraduate Education and Employee Training. M. Ma, A. Oikonomou , & L. C. Jain (Dü) içinde, *Serious Games and Edutainment Applications* (s. 504). Verlag London: Springer. doi:10.1007/978-1-4471-2161-9_20
- Lazzaro, N. (2004). Why We Play Games: Four Keys to More Emotion in Player Experiences. 1-46. XEODesign Inc. http://twvideo01.ubm-us.net/o1/vault/gdc04/slides/why_we_play_games.pdf adresinden alındı
- Lazzaro, N. (2004). Why We Play Games: Four Keys to More Emotion Without Story. 1-8. XEODesign Inc.
- Lee, J. J., & Hammer, J. (2011). Gamification in Education: What, How, Why Bother? *Academic Exchange Quarterly*, 15(2), 1-5.
- Lepper, M. R. (1988). Motivational Considerations in the Study of Instruction. *Cognition and Instruction*, 5(4), 289-309. doi:10.1207/s1532690xci0504_3
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1978). Overjustification Research and Beyond: Toward a Means-Ends Analysis of Intrinsic and Extrinsic Motivation,. *The Hidden Costs of*

- Reward: New Perspective on the Psychology of Human Motivation* (s. 111,112). içinde New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lexico Powered by Oxford.* (tarih yok). Eylül 30, 2019 tarihinde <https://www.lexico.com/en/definition/play> adresinden alındı
- Lexico Powered by Oxford.* (tarih yok). 9 30, 2019 tarihinde <https://www.lexico.com/en/definition/game> adresinden alındı
- Lister, C., West, J. H., Cannon, B., Sax, T., & Brodegard, D. (2014). Just a fad? Gamification in Health and Fitness Apps”. *JMIR Serious Games*, 2(2), 1-12. doi:10.2196/games.3413
- Liu, S., & Zaffwan Idris, M. (2018). Constructing a Framework of User Experience for Museum Based on Gamification and Service Design. *6th International Forum on Industrial Design (IFID 2018)*. 176, s. 1-5. EDP Sciences. doi:10.1051/mateconf/201817604007
- Lovett, E. (1901). The Ancient and Modern Game of Astragals. *Folklore*, 12(3), 280-293.
- Lowman, G. H. (2016). Moving Beyond Identification: Using Gamification To Attract and Retain Talent. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 677-682. doi:10.1017/iop.2016.70
- Lucero, A., Karapanos, E., Arrasvuori, J., & Korhonen, H. (2014). Playful or Gameful?: Creating Delightful User Experiences. *Interaction*, 21(3), 34 - 39. doi:10.1145/2590973
- Luthans, F., Luthans, B., & Luthans, K. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-based Approach* (13 b.). Charlotte: Information Age Publishing.
- Maan, J. (2013, Ağustos). Social Business Transformation through Gamification. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)*, 5(3), 9-16. doi:10.5121/ijmit.2013.5302

- Marczewski, A. C. (2015). *Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design* (1 b.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Markopoulos, A. P., Fragkou, A., Kasidiaris, P. D., & Dawim, J. P. (2015). Gamification in Engineering Education And Professional Training. *International Journal of Mechanical Engineering Education*, 43(2), 1-29.
- McMillan, D. (2011, Ocak 20). 'Gamification': A Growing Business to Invigorate Stale Websites. Şubat 18, 2020 tarihinde <https://www.bloomberg.com/https://www.bloomberg.com/news/articles/2011-01-19/gamification-a-growing-business-to-invigorate-stale-websites> adresinden alındı
- Mehmet Akif Özer ve Diğerleri, 1. B. (Dü.). (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). a: Gazi Kitapevi.
- Meister, J. (2015, Mart 30). Future Of Work: Using Gamification For Human Resources. Aralık 31, 2019 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/03/30/future-of-work-using-gamification-for-human-resources/#56a4eb0624b7> adresinden alındı
- Mellaart, J. (1964). Excavations at Çatal Hüyük, 1963, Third Preliminary Report. *Anatolian Studies*, 14, 39-119.
- Mena, R. J. (2012). Player Types, Play Styles, and Play Complexity: Updating the Entertainment Grid. *International Journal of Game-Based Learning*, 2(2), 75-89. doi:10.4018/ijgbl.2012040105
- Michael B. Armstrong, Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016). Gamifying Recruitment, Selection, Training, and Performance Management: Game-Thinking in Human Resource Management. H. Gangadharbatla, & D. Z. Davis (Dü) içinde, *Emerging Research and Trends in Gamification* (s. 480). Hershey PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-8651-9.ch007

- Mohan Bursalı, Y., & Bayrak K  k, S. (2018). İnsan Kaynaklarında Değişimin Yeni Y  nelimi: Kariyer Y  netimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 5(3), 46-67.
- Mollick, E., & Rothbard, N. (2014). Mandatory Fun: Consent, Gamification and the Impact of Games at Work. *SSRN Electronic Journal*, 1-54. doi:10.2139/ssrn.2277103
- Monahan, K., Harr, C., Knight , M., & Crump, J. (2016). Gaming Away The Leadership Gap. s. 20.
- Mora, A., Riera, D., Gonz  lez , C. S., & Arnedo-Moreno, J. (2017). Gamification: A Systematic Review of Design Frameworks. *Journal of Computing in Higher Education*, 29, 516–548. doi:10.1007/s12528-017-9150-4
- Mora, A., Riera, D., Gonzalez, C., & Arnedo-Moreno, J. (16-18 Eyl  l 2015). 7th International Conference on Games and Virtual Worlds for Serious Applications (VS-Games). A Literature Review of Gamification Design Frameworks (s. 1-8). Skovde: IEEE.
- Morris, B. J., Croker, S., Zimmerman, C., Gill, D., & Romig, C. (2013). Gaming Science: The “Gamification” of Scientific Thinking. *Frontiers in Psychology*, 4, 1-16. doi:10.3389/fpsyg.2013.00607
- Morschheuser, B., Hamari, J., & Koivisto, J. (2016). Gamification in crowdsourcing: A review. *49th Hawaii International Conference on System Sciences* (s. 4375-4384). Hawaii: IEEE. doi:10.1109/HICSS.2016.543
- Muntasir, M., Franka, M., Atalla, B., Siddiqui, S., Mughal, U., & Hossain, I. T. (2015). The Gamification of Medical Education: A Broader Perspective. *Medical Education Online*, 20(1), 1-2. doi:10.3402/meo.v20.30566
- Murphy, C. (1 Mart 2012). Why Games Work and the Science of Learning. *Selected Papers Presented at MODSIM World 2011 Conference and Expo* (s. 383-392). Hampton: National Aeronautics and Space Administration, Langley Research Center.

- Myers, D. G., & Dewall, C. N. (2017). *Psikoloji* (11 b.). (A. D. Batıgün, Çev.) Ankara: Palma Yayıncılık.
- Negruşa, A. L., Toader, V., Sofică, A., Tutunea, M. F., & Rus, R. V. (2015). Exploring Gamification Techniques and Applications for Sustainable Tourism. *Sustainability*, 7, 11160-11189. doi:10.3390/su70811160
- Nicholson, S. (2015). *The SAGE Encyclopedia of Educational Technology* (Cilt 1). SAGE Publication.
- Nickpayam, K. K. (2017). Gamification from the Viewpoint of Motivational Theory. *Italian Journal of Science & Engineering*, 1(1), 34-42.
- Nicola, S., Virag, I., & Stoicu-Tivadar, L. (2017). VR Medical Gamification for Training and Education. D. Hayn, & G. Schreier (Dü) içinde, *Health Informatics Meets eHealth* (s. 395). Amsterdam: IOS Press BV. doi:10.3233/978-1-61499-759-7-97
- Ning, B. (2018). A UX-Driven Design Method for Building Gamification System. B. Ning, & A. M. (Ed.) (Dü.) içinde, *Design, User Experience, and Usability Theory and Practice* (s. 112-124). Las Vegas: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-91797-9
- O'Hagan, M., & Mangiron, C. (2013). *Game Localization : Translating For the Global Digital Entertainment Industry*. John Benjamins Publishing Company.
- Oprescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I PLAY AT WORK—Ten Principles For Transforming Work Processes Through Gamification. *Frontiers in Psychology*, 5(14), 1-5.
- Özdemir, M. (2020). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik* (2 b.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M., & Özaydın, M. M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Paharia, R. (2013). *Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification*. (1). McGraw-Hill Publishing. <https://learning.oreilly.com/library/view/loyalty-30-how/9780071813372/ch04.html#ch04> adresinden alındı
- Pandey, A. (2017). A Brief History of Gamification. *XRDS*, 24(1), 1.
- Paul A. Howard-Jones, T. J. (2016). Gamification of Learning Deactivates the Default Mode Network. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-16. doi:10.3389/fpsyg.2015.01891
- Pedro, L. Z., Zem-Lopes, A., Prates, B., Vassileva, J., & Isotani, S. (2015). SAC '15: Proceedings of the 30th Annual ACM Symposium on Applied Computing 13-17 Nisan. *Does gamification work for boys and girls? An Exploratory Study With A Virtual Learning Environment* (s. 214-219). Salamanca: Association for Computing Machinery. doi:<https://doi.org/10.1145/2695664.2695752>
- Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi. (2019). G. Dessler, İ. Şener, & M. Erdilek Karabay (Dü) içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (A. Özdemirci, Çev., s. 676). Ankara: Palme Yayınevi.
- Perryer, C., Celestine, N., Scott-Ladd, B., & Leighton, C. (2016). Enhancing Workplace Motivation Through Gamification: Transferrable Lessons From Pedagogy. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 327-335. doi:10.1016/j.ijme.2016.07.001
- Pierce, K. R. (2019). Gamification for Learning and Workforce Motivation. V. H. Kenon, & S. V. Palsole (Dü) içinde, *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning* (s. 634). John Wiley & Sons, Inc.
- Pink, D. H. (2019). *Drive-Nasıl Motive Oluruz? Nasıl Motive Ederiz?* (L. Göktem, Çev.) İstanbul: MediaCAat.
- Pramana, G., Parmanto, B., Lomas, J., Lindhiem, O., Kendall, P. C., & Silk, J. (2018). Using Mobile Health Gamification to Facilitate Cognitive Behavioral Therapy Skills Practice

- in Child Anxiety Treatment: Open Clinical Trial. *JMIR Serious Games*, 6(2), 1-15. doi:10.2196/games.8902
- Prince, J. D. (2013). Gamification. *Journal of Electronic Resources in Medical Libraries*, 10(3), 162-169. doi:10.1080/15424065.2013.820539
- Rabindra, R., & Ritterfeld, U. (2009). Classifying Serious Games. U. Ritterfeld, M. Cody, & P. Vorderer (Dü) içinde, *Serious Games Mechanism and Effects*. New York: Routledge. [https://books.google.com.tr/books?id=eGORAqAAQBAJ&pg=PA165&lpg=PA165&dq=serious+games+org+index2&source=bl&ots=1v8tv1KhRx&sig=ACfU3U0Vi5trJGPmRLDKwLGN4uPvMRT6w&hl=tr&sa=X&ved=2ahUKEwiY7ve6ouPmAhW66uAKHfHOAPUQ6AEwAHoECAUQAQ#v=onepage&q=serious%20games&f=tadresinden alindi](https://books.google.com.tr/books?id=eGORAqAAQBAJ&pg=PA165&lpg=PA165&dq=serious+games+org+index2&source=bl&ots=1v8tv1KhRx&sig=ACfU3U0Vi5trJGPmRLDKwLGN4uPvMRT6w&hl=tr&sa=X&ved=2ahUKEwiY7ve6ouPmAhW66uAKHfHOAPUQ6AEwAHoECAUQAQ#v=onepage&q=serious%20games&f=tadresinden%20alindi)
- Rapp, A., Hopfgartner, F., Hamari, J., Linehan, C., & Cena, F. (2019, Temmuz). Strengthening Gamification Studies: Current Trends and Future Opportunities of Gamification Research. *International Journal of Human - Computer Studies*, 127, 1-6. doi:10.1016/j.ijhcs.2018.11.007
- Reeves, B., & Read, J. (2009). *Total Engagement : How Games and Virtual Worlds Are Changing the Way People Work and Businesses Compete*. Harvard Business Review Press.
- Reinhardt, J. (2019). *Gameful Second and Foreign Language Teaching and Learning: Theory, Research, and Practice*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-3-030-04729-0_1
- Rizzo, J. (2011, Nisan-Haziran). Book Review: Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 3(2), 78-84. doi:10.4018/jgcms.2011040106
- Roberts, B. (2014, Mayıs). Gamification: Win, Lose or Draw? *HR Magazine* .

- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is It All A Game? Understanding The Principles Of Gamification. *Business Horizons*, 58(4), 411-420. doi:10.1016/j.bushor.2015.03.006
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2016). Game On: Engaging Customers and Employees Through Gamification. *Business Horizons*, 59(1), 29-36. doi:10.1016/j.bushor.2015.08.002
- Routledge, H. (2016). *Why Games Are Good For Business: How To Leverage The Power Of Serious Games, Gamification and Simulation*. Palgrave Macmillan UK.
- Rutledge, C., Walsh, C. M., Swinger, N., Auerbach, M., Castro, D., Dewan, M., . . . Chang, T. P. (2018). Educators, Gamification in Action: Theoretical and Practical Considerations for Medical. *Academic Medicine*, 93(7), 1014-1020. doi:10.1097/ACM.0000000000002183
- Ryan, R. M., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R. M., & Deci, E. (2000, Ocak). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/110003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., Rigby, C. S., & Przybylski, A. (2006). The Motivational Pull of Video Games: A Self-Determination Theory Approach. *Motivation and Emotion*, 30(4), 344-360. doi:10.1007/s11031-006-9051-8
- Sailer, M., Hense, J., Mayr, S., & Mandl, H. (2017). How Gamification Motivates: An Experimental Study Of The Effects Of Specific Game Design Elements On Psychological Need Satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371-380. doi:10.1016/j.chb.2016.12.033

- Sakallıoğlu, B., Erol , V., & Akgün, B. T. (5 - 7 Şubat 2014). Oyun Nedir ve Oyun Türlerinin Tanımlanmasında Sosyal Oyunların Yeri. *Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (s. 147-153). Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Salcu, A. V., & Acatrinei, C. (2013). Gamification Applied In Affiliate Marketing. Case Study Of 2Parale. *Management & Marketing*, 8(4), 767-790.
- Salen, K., & Zimmerman, E. (2004). *Rules of Play-Game Design Fundamentals*. Cambridge: The MIT Press.
- Sarangi, S., & Shah, S. (2015). Individuals, Teams and Organizations Score with Gamification: Tool Can Help to Motivate Employees and Boost Performance. *Human Resource Management International Digest*, 23(4), 24-27.
- Sarangi, S., & Shah, S. (2015). Individuals, Teams And Organizations Score With Gamification: Tool Can Help To Motivate Employees And Boost Performance. *Human Resource Management International Digest*, 23(4), 24 - 27.
- Schechner, R. (1995). *The Future of Ritual : Writings on Culture and Performance* (1 b.). Routledge .
- Schell, J. (2010). *Design Outside The Box Presentation*. Şubat 18, 2020 tarihinde <https://www.dicesummit.org/>:
https://www.dicesummit.org/video_gallery/video_gallery_2010.asp adresinden alındı
- Schell, J. (2019). *The Art of Game Design: A Book of Lenses* (3 b.). CRC Press LLC.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/isikuntr/reader.action?docID=5842983&ppg=182> adresinden alındı
- Schiller, F. (1965). *İnsanın Estetik Eğitimi Üzerine Bir Dizi Mektup*. (M. Özgü, Çev.) İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Schrier, K. (2016). *Knowledge Games: How Playing Games Can Solve Problems, Create Insight, and Make Change*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

- Seaborn, K., & Fels, D. I. (2015, Şubat). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74, 14-31. doi:10.1016/j.ijhcs.2014.09.006
- Selvi-Bener, S. (2016). *Antikçağda Oyun ve Oyuncaklar* (2 b.). İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Senemoğlu, N. (2018). *Gelişim Öğrenme Ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya* (25 b.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Shah, D., Kumar, V., & Kim, K. H. (2014, Aralık). Managing Customer Profits: The Power of Habits. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 726-741.
- Sharp, J. (2015). *Works of Game: On the Aesthetics of Games and Art (Playful Thinking)*. The MIT Press.
- Shree, S., & Singh, A. S. (2019). Exploring Gamification for Recruitment through Actor Network Theory. *South Asian Journal of Human Resource Management*, 6(2), 242–257. doi:10.1177/2322093719863912
- Siang, A. C., & Rao, R. K. (10-12 Aralık 2003). Fifth International Symposium on Multimedia Software Engineering. *Theories of Learning: A Computer Game Perspective* (s. 239-245). Taichung: IEEE. doi:10.1109/MMSE.2003.1254447
- Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. M. (2020). The Effects Of A Gamified Human Resource Management System On Job Satisfaction And Engagement. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 260 - 277. doi:10.1111/1748-8583.12272
- Simoës, J. M. (2015). Using Gamification to Improve Participation in Social Learning Environments. 279. University of Vigo.
- Singh, Y. (2019). Employee Engagement as a Contemporary Issue in HRM. N. Sharma, N. Chaudhary, & V. K. Singh (Dü) içinde, *Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations* (s. 20-45). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-7799-7
- Soat, J. (2018, Haziran). Games HR Plays. *Employee Benefit Adviser*, 32-34.

- Soat, J. (2018, Mayıs). Gamification Scores HR Win. *Employee Benefit News*, 9.
- Sourmelis, T., Ioannou, A., & Zaphiris, P. (2017). Massively Multiplayer Online Role Playing Games (MMORPGs) and the 21st century skills: A comprehensive research review from 2010 to 2016. *Computers in Human Behavior*, 67, 41-48. doi:10.1016/j.chb.2016.10.020
- Stern, P. C. (2000). Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424.
- Stokes, B. (2005). Video Games Have Changed: Time To Consider 'Serious Games'? *The Development Education Journal*, 11(108), 8.
- Suh, A., Suh, A., Cheung, C. M., Ahuja, M., Wagner, C., & Wagner, C. (2017, Ocak). Gamification in the Workplace: The Central Role of the Aesthetic Experience. *Journal of Management Information Systems*, 34(1), 268 - 305. doi:10.1080/07421222.2017.1297642
- Suits, B. (2012). *Çekirge, Oyun, Yaşam ve Ütopya* (2 b.). (S. Sertabiboğlu, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Susi, T., Johannesson, M., & Backlund, P. (2007). *Serious Games – An Overview*. School of Humanities and Informatics, Skövde.
- Szyma, M. (2014, Mart 19). *Quora*. Ocak 10, 2019 tarihinde <https://www.quora.com/Who-coined-the-term-gamification#ans185604> adresinden alındı
- Şahin, M., & Samur, Y. (2017). Dijital Çağda Bir Öğretim Yöntemi: Oyunlaştırma. *Ege Eğitim Teknolojileri Dergisi*, 1(1), 1-27.
- Tanrıöğen, A. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4 b.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tansley, C., Hafermalz, E., & Dery, K. (2016). Talent Development Gamification in Talent Selection Assessment Centres. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 490-512. doi:10.1108/EJTD-03-2016-0017

Taşpınar, M. (2017). *Sosyal Bilimlerde Spss Uygulamalı Nicel Veri Analizi* (1 b.). Ankara: Pegem Akademi.

tdk.gov.tr. (tarih yok). 9 30, 2019 tarihinde http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_karsilik&view=karsilik&kategori1=karsilik_liste&ayn1=bas&kelime1=motivasyon adresinden alındı

Terril, B. (2008, Haziran 18). *Bret on Social Games: Reasonably Good Analysis of the Social Games Industry* . Ocak 20, 2019 tarihinde <http://www.bretterrill.com/2008/06/my-coverage-of-lobby-of-social-gaming.html> adresinden alındı

Tevruz, S., Erdem, İ., & Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım* (3 b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

The Use of Gamification in Workplace Learning to Encourage Employee Motivation and Engagemen. (2019). V. H. Kenon, & S. V. Palsole (Dü) içinde, *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning* (s. 656). doi:10.1002/9781119227793.ch29

Thimm, C. (2012). Virtual Worlds: Game or Virtual Society? *Computer Games and New Media Cultures*, 173-190.

Tilghman, B. R. (1973). Wittgenstein, Games, and Art. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 31(4), 517-524.

Tondello, G. F. (2016). An Introduction to Gamification in Human-Computer Interaction. *XRDS: Crossroads, The ACM Magazine for Students*, 23(1), 15-17. doi:doi.org/10.1145/2983457

Tonus, H. Z. (2014). *Yetkinlikler ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Tu, C.-H., Sujo-Montes, L. E., & Yen, C.-J. (2014). Gamification for Learning. R. Papa (Dü.) içinde, *Media Rich Instruction Connecting Curriculum To All Learners* (s. 203-217). Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.

- Tuğtekin, U., & Yüksel, E. (2018). Otizm Spektrum Bozukluğu Olan Bireyler ve Teknoloji. F. Odabaşı içinde, *Özel Eğitim ve Eğitim Teknolojisi: Kuramdan Uygulamaya* (1 b., s. 191). Ankara: Sage Yayıncılık Reklam Matbacılık .
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (tarih yok). 9 30, 2019 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5caca629eedae2.44104633 adresinden alındı
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(24), 543-559.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(24), 543-559.
- Valērija, P., & Solvita, B. (2017). Gamification in Software Development Projects. *Information Technology and Management Science*, 20(1), 58-63. doi:10.1515/itms-2017-0010
- Vardarlıer, P., & İnan, K. (2017). Satış Personelinin Performansını Geliştirmeye Yönelik Oyunlaştırma Model Önerisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1), 8-19.
- Verplanken, B. (2018). Introduction. B. Verplanken (Dü.) içinde, *The Psychology of Habit: Theory, Mechanisms, Change, and Contexts* (s. 418). Cham: Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-97529-0_1
- Walz, S. P., & Deterding, S. (2015). *The Gameful World: Approaches, Issues, Applications*. Cambridge ve London: The MIT Press.
- Werbach, K. (tarih yok). *Gamification*. () Nisan 18, 2020 tarihinde Coursera.org: <https://www.coursera.org/learn/gamification/lecture/JPQNK/4-2-the-pyramid-of-elements> adresinden alındı
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Williams, A. (2017). *History of Digital Games : Developments in Art, Design and Interaction* (1 b.). CRC Press. doi:10.1201/9781315715377

- Williams, D., Consalvo, M., Caplan, S., & Yee, N. (2009). Looking for Gender: Gender Roles and Behaviors Among Online Gamers. *Journal of Communication*, 59, 700-725. doi:10.1111/j.1460-2466.2009.01453.x
- Williams, D., Ducheneau, N., Xiong, L., Zhang, Y., Yee, N., & Nickell, E. (2006). From Tree House to BarracksThe Social Life of Guilds in World of Warcraft. *Games and Culture*, 1(4), 338-361. doi:10.1177/1555412006292616
- Williams, D., Ducheneau, N., Xiong, L., Zhang, Y., Yee, N., & Nickell, E. (2006). From Tree House to BarracksThe Social Life of Guilds in World of Warcraft. *Games and Culture*, 1(4), 338-361. doi:10.1177/1555412006292616
- Wittgenstein, L. (2009). *Philosophical Investigations* (4 b.). (P. I.-B. Ludwig Wittgenstein, Dü., G. Anscombe, P. Hacker, & J. Schulte, Çev.) Wiley-Blackwell Publishing.
- Wolf, M. J. (2012). *Encyclopedia of Video Games: The Culture, Technology, and Art of Gaming* (1 b.). Greenwood Publishing Group.
- Wolff, S. (1997). *Problem Çocuklar ve Tedavi (Çocuk ve Stres)* (3 b.). (A. Oral, Çev.) İstanbul: Say Yayınları.
- Wood, L. C., & Reiners, T. (2015). Gamification. L. C. Wood, & T. Reiners içinde, *Encyclopedia of information science and technology* (3 b., s. 3039-3047). Information Science Reference. doi:10.4018/978-1-4666-5888-2.ch297
- Woźniak, J. (2015). The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(2), 257-278.
- Wu, M. (tarih yok). Applying the Gamification Spectrum Part 2 Level Up. Mart 23, 2020 tarihinde <https://community.khoros.com/t5/Science-of-Social-Blog/Applying-the-Gamification-Spectrum-Part-2-Level-Up/ba-p/186040> adresinden alındı
- Wu, M. (tarih yok). The Gamification Spectrum A Unified Organization of Gamification. Mart 23, 2020 tarihinde <https://community.khoros.com/t5/Science-of-Social-Blog/The->

Gamification-Spectrum-A-Unified-Organization-of-Gamification/ba-p/169571
adresinden alındı

- Xu, F., Buhalis, D., & Weber, J. (2017, Haziran). Serious Games and the Gamification of Tourism. *Tourism Management*, 60, 244 - 256. doi:10.1016/j.tourman.2016.11.020
- Xu, Y. (2012). *Literature Review on Web Application Gamification and Analytics*. CSDL Technical Report 11-05.
- Yarnall, J. (2008). *Strategic Career Management : Developing Your Talent* (1 b.). : Butterworth-Heinemann.
- Yee, N. (2007). Motivation of Play in Online Games. *Journal of Cyber Psychology and Behavior*, 9(6), 772-775. doi:http://doi.org/10.1089/cpb.2006.9.772
- Yee, N. (2014). *The Proteus Paradox: How Online Games and Virtual Worlds Change Us—And How They Don't*. Yale University Press.
- Yiğitoğlu, V. (2018, Temmuz). Oyun Değer-Dijital Oyunlar ve Kullanıcılar Üzerine Bir İnceleme: To The Moon Örneği. İstanbul.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, İ., & Demir, S. (2014). Oyunlaştırma ve Eğitim. *International Journal of Human Science*, 11(1), 655-670. doi:10.14687/ijhs.v11i1.2765
- Yılmaz, E. A. (2017). *Oyunlaştırma: Herkes İçin Oyunlaştırma* (4 b.). İstanbul: Abaküs Kitap Yayın Dağıtım Hizmetleri.
- Yılmaz, E. A. (2018). *Yeni Nesil Motivasyon: İş'te Oyunlaştırma* (1 b.). İstanbul: Ceres Yayınları.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps* (1 b.). Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

Zichermann, G., & Linder, J. (2013). *The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition* (1 b.). McGraw-Hill. Mayıs 9, 2020 tarihinde <https://learning.oreilly.com/library/view/the-gamification-revolution/9780071808316/ch01.html> adresinden alındı

