

Oyunlaştırmanın Örgütsel Öğrenmedeki Rolü: Yapıcı Sapkın İşyeri Davranışının Düzenleyici Etkisi

The Role of Gamification in Organizational Learning: The Moderator Effect of Constructive Deviant Workplace Behavior

Dr. Öğr. Üyesi Ertan Gündüz, Gelişim Üniversitesi

Özet

Bugün organizasyonlarda geçmiş organizasyonlardan daha âdemi merkezi, yaratıcı, esnek ve yenilikçi bir iklim bulunmaktadır. Örgütsel öğrenmede kullanılan araçların en etkililerinden biri oyunlaştırma dır. Özellikle örgütsel yenilikçilik ve yaratıcılık açısından oyunlaştırmadan büyük yarar sağlanabileceği düşünölmektedir. Örgütsel eğitime yönelik bu yeni yaklaşımın kullanımını birçok faktör etkileyebilir. Yapıcı sapkın iş yeri davranışları, olumlu etkileri açısından örgütler için hayati bir öneme sahiptir. İlgili yazında çok sayıda araştırmacı oyunlaştırmanın rolünü netleştirmeye çalışsa da, yapıcı sapkın davranışların sonuçlarının, hem oyunlaştırma hem de örgütsel öğrenmedeki etkileri üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu doğrultuda, yapıcı işyeri sapkınlığı kavramına ilişkin yazın taramasının ardından bu kavramın, az çalışılan bazı yordayıcılar ışığında oyunlaştırma- örgütsel öğrenme ilişkisinde düzenleyici rolü oynaması beklendiği sonucuna ulaşılmaktadır. Yönetimsel ve daha fazla araştırma ihtiyacı sonuçlarına değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yapıcı sapkınlık, Oyunlaştırma, Örgütsel öğrenme kapasitesi, Farklılık, Oyun deneyimi.

Jel Kodları: M10, D21, D23, L21

Abstract

Organizations today have a more decentralized, creative, flexible and innovative climate than previous ones. One of the most effective tools used in organizational learning is gamification. It is thought that gamification can be of great benefit, especially in terms of organizational innovation and creativity. Many factors can influence the use of this new approach to organizational training. Constructive deviant workplace behaviors are vital for organizations in terms of their positive impact. Although many researchers have tried to clarify the role of gamification in the related literature, studies on the effects of constructive deviant behaviors on both gamification and organizational learning are limited. In this direction, after the literature review on the concept of constructive workplace deviance, it is concluded that this concept is expected to play a moderator role in the gamification-organizational learning relationship in the light of some less studied predictors. Administrative and more research needs implications are addressed.

Key Words: Constructive deviance, Gamification, Organizational learning capacity, Difference, Game experience.

Jel Codes: M10, D21, D23, L21

GİRİŞ

Rekabet ortamındaki sürekli yenilikçilik arayışı çerçevesinde örgütsel öğrenme için eğitimin önemi göz ardı edilemez. Ayrıca bir organizasyonun işgücü rakiplerinden daha hızlı öğrendiği kadar, rakiplerine karşı üstünlüğü garanti altına alınacaktır (Koohborfardhaghghi vd., 2017: 17923; Chow ve Tsui, 2017: 108). Bu, örgütsel karar vericilerin, örgütsel hedeflerine ulaşmak için uygun eğitime ulaşmanın yeni yollarını arama güdüsünü güçlendirmektedir (Lau vd., 2017: 159; Serrat, 2017: 57). Bununla birlikte, organizasyonlarda eğitim, avantajların yanı sıra zorluklara da neden olmuştur. Bu zorluklardan bazıları “isteklendirme” ve “katılım” ile ilgilidir (Scaringella ve Burtschell, 2017: 151). Araştırmalar, personelin bir eğitim veya kursa katılımlarına rağmen bu eğitim sürecine katılmaya yönelik ne istek ne de eğilimlerinin olmadığını göstermektedir. Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla, geleneksel eğitim yöntemlerinde isteklendirme ve katılım zorluğu daha sorunlu hale gelmektedir (Vaibhav ve Gupta, 2014: 290). Son zamanlarda örgütlerde çalışanlar işlerini hızlandıran ve performanslarına anında geri bildirim sağlayan dijital uygulamalar kullanılmaktadır (Morey vd., 2016: 164; Veltsos, 2017: 194). Örgütlerde eğitimi gerçekleştirmek ve etkin bir çıktı elde etmek için yeni yaklaşımlardan biri de oyunlaştırmadır. Oyunlaştırmanın en genel tanımı oyun tasarımındaki unsurların oyun dışı bağlamlarda kullanılmasıdır (Deterding vd., 2011: 2425). Diğer bir deyişle oyunlaştırma, sıkıcı etkinlikleri eğlenceli hale getirmek için oyun düşünce ve mekaniklerini kullanma “oyun öğelerini rutin ve sıkıcı etkinliklere sokma” sürecidir. Bu nedenle, sorunların çözülmesine ve kullanıcıların sistemle etkileşime geçmesine yardımcı olmaktadır (Zicherman, 2011: 21) Oyunlaştırma, ilgisiz ve isteksiz öğrencilerin zorluklarını azaltmak veya çözmek için bir eğitim ortamında bir oyunun veya oyunun öğelerini kullanmanın bir yoludur (Dichev ve Dicheva, 2017: 1; Domínguez vd., 2013: 2). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere oyunlaştırmanın amacı, bir aktiviteyi eğlenceli bir deneyim haline getirmek ve arzu edilen kullanıcı davranışına yol açacak şekilde geliştirmektir. Bu nedenle oyunlaştırma, kullanıcı etkileşimini artırmaya yönelik bir yaklaşım ve organizasyonel zorluklara bir çözüm olabilir (Vahidi-Asl, 2020: 56). Bu yaklaşımın, sağlık, iş ve pazarlama, askeri eğitim dâhil olmak üzere farklı çalışma alanlarında güdülemeyi, katılımı, öğrenmeyi ve sosyal etkileşimi artırmadaki etkinliği desteklenmektedir (Zhang vd., 2016: 1, Stanculescu vd., 2016: 346). Örgütsel eğitime yönelik bu yeni yaklaşımın kullanımını birçok faktör etkileyebilmektedir. Bu faktörler arasında personelin demografik özellikleri, altyapı ve tesislerin mevcudiyeti, personel bilgi okuryazarlığı, personelin ve yönetimin oyunlaştırmaya yönelik tutumları, oyunlaştırmanın eğitim sürecine kademeli olarak dahil edilmesi ve zengin öğrenme içeriği sayılabilir (Vahidi-Asl vd., 2020: 55).

İşyerinde sapkınlık, örgütün refahını, işleyişini ve üyelerini etkileyen, dolayısıyla sonuçları üzerinde de önemli bir etkiye sahip en önemli araştırma konularından biridir. İlgili yazında yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki tür işyeri sapkınlık davranışı yer almaktadır (Bennet ve Stamper, 2001: 277). Yıkıcı sapkın davranışlar, “önemli örgütsel normları ihlal ederek bir örgütün ve üyelerinin ya da her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü davranış” olarak tanımlanmaktadır (Robinson & Bennett, 1995: 555). Örgüt veya üyelerini geliştirmek ve refahına katkıda bulunma niyeti varsa, o zaman sapkın davranış yıkıcı değil yapıcı ve olumlu olabilmektedir (Robbins ve Galperin, 2010: 1). Örneğin, yapıcı sapkın iş yeri yazını, önemli organizasyonel normları ihlalinin, bir organizasyonun refahı için yenilikçi bir atmosfer sağladığına değinmektedir (Howell ve Higgins: 317, 1990; Robbins ve Galperin, 2010: 8; Vadera vd., 2013: 1221). Böylelikle bu çalışmanın iki araştırma sorusuna cevap vermesi gerekmektedir: (a) Oyunlaştırmayla yapıcı sapkın işyeri davranışı arasında doğrusal bir ilişki olabilir mi? (b) Örgütsel öğrenmenin oyunlaştırma yoluyla artmasında yapıcı sapkın işyeri davranışının düzenleyici bir rolü olabilir mi? Böylelikle örgütsel öğrenmenin hızlandırılabilmesi ve oyunlaştırmanın daha etkin kullanılabilmesi için bazı olasılıklar ve teorik bir düzenleyiciyi içeren kavramsal bir model geliştirilmiş olacaktır.

Çalışma izleyen şekilde ilerlemektedir. Örgütsel öğrenme ve oyunlaştırma hakkında bir yazın taraması ile başlanmaktadır. Daha sonra yapıcı sapkın iş yeri davranışlarının düzenleyici rolü tartışılmaktadır. Son olarak, sonuçlar ve çıkarımlara değinilmektedir.

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Tam olarak öğrenen örgütler olgusundan farklılığı ortaya konamayan örgütsel öğrenme kavramı entelektüel sermayenin stratejik yönetimi konusunda incelenmektedir (Kim, 1998: 41). Bilimsel araştırmalarda, en yalın olanı tercih etme yasası bulunmaktadır (Cole vd., 2012: 1552). Bu yasa, tek bir yapı yeterli olduğunda çoklu teorik yapıların kullanılmasını önermektedir. Bireysel ve örgütsel öğrenme ayrımı da bu kapsamda bağlantı ve bütünleşmeye vurgu yapılarak tek ve çift döngü olarak ele alınmaktadır. Argyris ve Schön (1997: 347) örgütsel öğrenmeyi “hataların belirlenip ortaya çıkarılması süreci” olarak tanımlamışlardır. Diğer bir deyişle örgütsel öğrenme, iç bilgi ve değer sistemindeki eylem, değişim ve sorun çözme kapasitelerinin gelişme ve ilerleme sürecidir (Büchel ve Probst, 2000: 9). Burada edinilmesi kastedilen bilgi, örgüt çalışanlarının uzun vadede ona fayda sağlayacağı şekilde, birbirlerini öğrenmeye güdüleyip desteklemesi ile biriktirilen bilgidir (Dirani, 2009: 195). Özellikle bireyselci toplumlardaki yönetsel müdahaleyi organizasyonun bilgi tabanına yönlendiren öğrenen örgütlerdeki bilgi yönetimi, başarıda en kritik kaynaklardan biri olarak hizmet etmektedir. Örgütsel öğrenme kapasitesi inovasyon ve gelişme için bir potansiyel kıstası olarak görülmektedir (Chiva ve Alegre, 2009: 323). Örgütsel etkinlik açısından öğrenme kapasitesi, hızla değişen dış çevreye uyum sağlama ölçütlerin başında gelmektedir (Chiva vd., 2007: 225). Sanal zekâ çağı olan 21nci yüzyıl rekabet ortamında ölçek ve kapsam ekonomilerinin elde edilmesi için örgütsel öğrenme kapasitesi artırılmak zorundadır (Iansiti ve Lakhani, 2020: 20). Örgütsel öğrenme kapasitesi, diyalog, risk alma, dış çevre ile etkileşim, deneyim ve katılımcı karar alma alt boyutlarıyla ele alınmaktadır (Chiva vd., 2007: 224). Her ne kadar küçük bir örnekle çalışılsa bile, Chiva ve diğerlerinin (2007) örgütsel öğrenme kapasitesi üstündeki

çalışmasında, yeni fikirlere karşı hoş görülme ve farklılaşmaya proaktif olarak katılmayı, gelişme ve öğrenmek için eğitimi içeren deneyim, en belirleyici alt boyutlar çıkmıştır. Belirsizlik ile hatalara karşı toleranslı olmayı içeren risk alma ve dış çevre ile iletişim derecesini ifade eden etkileşim alt unsurları, deneyim alt unsurlarını izlemektedir. Tüm belirleyiciler öğrenmenin aslında bir deneyim sonucu oluştuğunu göstermektedir. Takım çalışması, müzakere ve toplantılarla artan diyalog alışkanlığı ile örgüt kararlarını tüm paydaşlarla birlikte almak (yönetişim) sayesinde örgüt içindeki güvenin zamanla artması diğer kapasite artışını belirleyen öğrenme alt boyutları kabul edilmektedir. Bu belirleyici boyutlar, genel olarak takım oyunlarının özellikleri ile koşuttur (Gündüz, 2017: 8).

1.1. Oyun Deneyimi

Etkili oyunlaştırma, oyunlaştırılmış hizmetler tarafından oluşturulan oyun deneyimi üzerine kuruludur (Mishra ve Malhotra, 2020: 2). Oyun deneyimi oyunlaştırma araştırma çalışmaları içinde iyi kurgulanmamış, dolayısıyla oyunlaştırma ile ilişkili kavramlar üzerindeki etkisi tam olarak vurgulanmamıştır. Oyunlaştırma ve oyun deneyimi modeli ile ilgili ölçekler çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Jennett vd., 2008: 655; Eppmann vd., 2018: 110; Huang vd., 2018: 111). Eppmann vd. (2018) oyun dışı bağlamda oyun deneyimini, oyunlaştırılmış uygulama kullanmanın olumlu duygusal nitelikleriyle açıklamaktadır. Oyun deneyimi çok boyutlu bir yapıdır ve oyunlaştırılmış bir uygulama oyunlaştırmanın hayati bir özelliği olarak kabul edilmektedir. Oyun deneyimi için haz, hâkimiyet ve uyarılmanın deneysel alt boyutlarının araştırıldığı çalışmalarda, oyunlaştırmanın kullanıcıların duyguları, bilişleri ve davranışları üzerindeki potansiyel etkiler vurgulanmaktadır (Mullins ve Sabherwal, 2020: 308). Eppmann ve arkadaşları (2018), bir oyun deneyimi ölçeği (GAMEX) geliştirmiştir. Bu ölçekte kullanıcıların katılım deneyimlerini geliştirmek için oyunlaştırılmış uygulamalarla özümseme, keyif alma, faaliyete geç(iril)me, yaratıcı düşünme, olumsuzluğun olmaması ve egemenlik adlı altı boyutu kapsayan faktörler tanımlanmaktadır. Birinci boyut “keyif” bir oyunun esas özelliğidir ve kalan beş faktöre karşı oyun deneyiminin en yüksek varyansını açıklamaktadır. Aslında oyuncular deneyimden zevk almadıkları takdirde herhangi bir oyun oynamayabilirler. Zevk, hem oyun deneyiminin bir boyutu hem de bir sonucu olarak belirlenmiştir. Ancak, tekrarlanan veya uzun süreli maruz kalma durumlarında deneyimler daha az keyifli olabilmektedir (Sevilla ve Redden, 2014: 205; Mullins ve Sabherwal, 2020: 304). İkinci boyut olan özümseme, kullanıcıların kendilerini gerçek ortamlarından kopuk hissettikleri derin bir bilişsel etkileşimi açıklamaktadır. Unutulmamalıdır ki gerçek hayattaki arkadaşlarla oynamak, oyuncuların çevrim dışı yaşamlarını desteklemek için, oyun içi başarıların peşinde koşmak, başka bağlamlarda sağlıksız aşırılığa yol açabilecek fevri davranışları olumlu ve hatta kahramanca bir şeye dönüştürmektedir (Snodgrass vd., 2011: 1220). Üçüncü boyut, yaratıcı düşünme, oyun deneyiminin yaratıcı ve keşfedici yönlerini değerlendirmektedir. Dördüncü boyut faaliyete geç(iril)me, duyguları, bilişleri ve davranışları harekete geçirmek için oyunlaştırma yeteneğini ifade etmektedir. Beşinci boyut olan olumsuz duygunun yokluğu, olumsuz duygunun eksikliğini göstermektedir. Son olarak, egemenlik oyun oynarken baskınlığın ve kontrolün kullanıcılarda olması deneyimi ile ilişkilidir.

Bazı araştırmacılar oyunlaştırmanın çevrimiçi müşteri kararlarına etkisini, öz belirleme kuramı, teknoloji kabulü örneği, planlı davranış kuramı, sosyal etki ve akış kuramları bağlamlarında ele almaktadırlar (Mishra ve Malhotra: 2). Araştırmacılar oyunlaştırmanın çevrimiçi tüketici kararları üzerindeki etkisini ağırlıklı olarak ödül mekanizmasına dayalı açıklamaktadır. Koo vd. (2020: 3) kısa vadede talep artışını teşvik etmede etkili bir strateji olarak gördükleri ödüllerin, uzun dönem etkinliğine ilişkin endişeleri artıran sonuçlar rapor etmektedir.

1.2. Ciddi Oyunlar

Oyun oynamak, yaratıcı düşünmeyi kolaylaştırmanın güçlü bir yoludur. Çünkü yeni kurallar ve hatta bazen yeni gerçeklikler sunarak yerleşik davranış normlarının ve rutinlerin engellerini azaltabilir. Bu kapsamda ciddi oyun terimi, eğitim veya organizasyon amaçları gibi eğlence dışındaki amaçlar için kullanılan oyunlara atıfta bulunmak için türetilmiştir (Van Eck, 2006: 1). Oyunlaştırmanın kullanılmak istendiği alanlardan biri fikir yönetimidir. Bilgi teknolojilerinin hızlı ivmesi, video oyun endüstrisinde büyük bir patlamaya yol açmıştır. Her ne kadar sadece oyunun hemen sonrasında gibi zamana bağlı olsa da yeni fikir üretmek için yaratıcılığı artırmak için video oyunları iyi bir araç olarak görülmektedir (Blanco-Herrera, 2017: 42). Oyunları oyun dışı ortamlara taşıma eğiliminin altında, tam olarak neyin nesneyi bu kadar ilgi çekici hale getirdiğini merak etmek yatmaktadır (Trang ve Weiger, 2021: 10). Ciddi oyunların değeri, inovasyon yönetimi gibi bir fikrin yaratılması ve pazarlanabilir bir çözüme dönüştürülmesi sürecinin denetlendiği iş süreçlerine uygulandığında diğer araçları aşmaktadır. Ancak birçok işletme, oyunlaştırma kavramına hala şüpheyle bakmakta veya kendi ihtiyaçları için nasıl çalıştıracağından emin görünmemektedir (Whittaker vd., 2021: 11). Oyunlaştırma, insanların fikirlerini birbirleriyle paylaşabilecekleri bir alan yaratmak için bir araç haline gelebilmektedir (Shpakova, vd., 2020: 497). Bunun işe yarayacağı tipik bir yol, bir işletmenin, fikirlerin yayınlanacağı ve paylaşılacağı bir web sitesi gibi bir platform kurması olabilir. Shpakova ve arkadaşlarının (2020) örnek olayında çalışanlar, önerilen fikirlerden beğendiklerine “yatırım yapmak” için her hafta veya ayda standart bir puan kredisi almaktadırlar. En iyi fikirler seçildikten sonra, başarılı “yatırımcılar” puan olarak temettü almaktadırlar ve daha sonra yeniden yatırım yapılabilmektedir. Puanların parasal bir değeri yoktur, ancak insanlar onlara statü değeri kazandırmaktadır. Yatırımcıyı oynamak hem eğlencelidir hem de ciddi bir amaca hizmet etmektedir. Bu, bilinçli olarak seçilmeyen olumlu yan etkileriyle birlikte bölümlerinin statüsü için çalışanlar arasında gayri resmi rekabet yaratabilmektedir. Yan etkilere örnek vermek gerekirse, çalışanlar platformda gezinirken, örgütün geri kalanında neler olduğunu daha iyi anlamaya başlamaktadırlar. Diğer insanları tanımaları bir topluluk üyeliği duygusu geliştirmektedir. Büyük işletmelerde, bu tür girişimler başlangıçta çok başarılı olabilmekte, ancak sonuçta seçmek için çok azaltılması gereken fikir miktarıyla baş edememektedir (Shpakova vd., 2020: 488). Bu noktada girişimin dönüşmesi, en azından rakiplerle bütünleşmesi gerekmektedir. Ama en önemlisi, oyunlaştırılmış bir ortam insanlara farklı düşünme ve

davranmasına izni vermektedir. Bireyselci topluluklarda hayatın temel amaçlarına ulaşmak için rekabet övülmektedir. Fikir yönetimi çabaları içinde birçok işletmenin oyunlaştırmayı iş süreçlerini geliştirmenin ve iyileştirmenin bir yolu olarak uygulaması muhtemeldir. Ancak oyunlaştırma, daha kolay fikir yönetimi için tamamen araçsal bir yaklaşım olarak görülmemelidir (Trang ve Weiger, 2021: 11). Yaratıcı düşüncüyü teşvik etmek için ciddi oyunları kullanmak daha zor ve kaynak tüketen bir iştir, ancak aynı zamanda daha ödüllendiricidir, çünkü gelecekteki zorlukları ve olasılıkları keşfetmemize ve hayal etmemize yardımcı olabilecektir (Landers, 2014: 14). Bu sadece tasarım gibi bariz yaratıcı endüstriler alanında kalması gereken bir yaklaşım da değildir. Daha geleneksel endüstriler, geleceklerini yeniden hayal etmek ve yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmak için bu yaklaşımı kullanabilir. Örneğin oyunlar, şişelenmiş su endüstrisinin acil plastik atık sorunları ışığında nasıl görünmesi gerektiğini düşünmesine yardımcı olabilir. Oyunlaştırmayı benimsemek, icat ve yeniden icatlara yol açan yaratıcılığın fitilini ateşlemektedir (Whittaker vd., 2021: 1).

Birçok işletme, çalışan katılımını, üretkenliği artırmak ve işyerinde personel devir hızını azaltmak için oyunlaştırmaya yönelmektedir. Bir işletme oyunlaştırmayı mevcut veya yeni eğitim programlarında şu amaçlarla kullanabilir (Blohm ve Leimeister, 2013): a. Yeni çalışanlar bulmak, b. Mevcut çalışanları yeniden eğitmek, c. Çalışanlara yeni ürünler hakkında bilgi vermek, ç. Şirket politikalarının personel anlayışını geliştirmek, d. Uyumluluğu artırmak, e. Personele yeni yazılım veya teknoloji hakkında bilgi vermek, f. Çalışanların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak. Mevcut bağlamda oyunlaştırma, ciddi oyunlar literatüründen alınmıştır. Bu nedenle araştırmacılar dolaylı olarak aralarında teorik bir ayrım yapmaktadırlar.

1.3. Oyunlaştırmannın Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Üzerindeki Etkisi

Yöneticilerin algısı üstünde yapılan araştırmalara göre oyunlaştırma eğitime katılımı artırmaktadır (Alkaç, Ş., ve Yıldız, 2021: 515). Bu çalışmaya göre oyunlaştırma, insan kaynakları bölümünce dağıtılan form dolmuş oranlarında artış sağlamakta ve çalışanların içsel motivasyonunu artırarak işe olumlu katkısı olduğu belirtilmektedir. Eğitim alanında yapılan bazı araştırmalar, oyunlaştırmannın kursa katılanların sayısı, öğrencilerin eğitim etkinliklerine katıldığı saatlerin sayısı, ödevlerin kalitesi ve içerik öğrenme miktarı ile eğitim kursuna katılmaktan memnuniyet düzeyi gibi eğitim sürecinin farklı yönleri üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Barata vd., 2017: 550; Pineda-Corcho ve Moreno-Cadavid, 2017: 1671; Barna ve Fodor, 2017: 684; Yumang vd., 2016: 386). Ayrıca yöneticiler eğitime artan ilgiden, eğitim süreçlerinin daha eğlenceli ve zevkli hale geldiğinden, gelişim sürecinin hızlanmasından, personelin eğitime bakış açısının değiştiğinden, zaman kazanmak açısından oyunlaştırma yöntemi kullandıklarından bahsetmektedirler (Alkaç ve Yıldız, 2021: 515). Oyunlaştırma, iç iletişimi, çalışanlardan oluşan hedef grupların amaca yönelik motivasyonunu, performanslarının artırılmasını, sosyalleşme süreçlerinin daha etkin hale getirilmesini, eğitim faaliyetleri ve iş yapma biçimlerinin daha keyifli hale getirilmesini sağlama kapasitesi nedeniyle ele alınması gereken yeni ve yaratıcı bir yaklaşım tekniği olarak görülmektedir (Özkan ve Taşkıran, 2019: 40). Tüketicilerin yenilikçiliği ve katılımı ile mobil uygulamalarda oyunlaştırmannın kabulü aralarındaki ilişkiler incelenmiş ve yüksek düzeyde olumlu ilişki bulunmuştur (Huseynli ve Bozbay, 2018: 81). Bağlılıkları azaldığı için müşterilerin yeniliğe ilgisi artmaktadır. İşletmelere düşen de teknolojik gelişme ile paralel olarak ağ tabanlı platformlarda rakiplerinden daha fazla bilgi ve ortak toplayabilecek uyum ara yüzleri geliştirmektedir. Jagoda (2017: 2), mobil cihazların hayatımıza girmeye başladığı 2007 yılı ve sonrası için, ‘kendin-yap, bağımsız, sanat, ciddi ve günlük oyunlar’ tasnifinin yükselişine ve ‘oyunlaştırma’ alanının hayata yayılıp genişlemesine sahne olduğu değerlemesini yapmaktadır. Herhangi bir işletme sürecinde gerek sosyal kurgularla gerek ara rol ve konumlarıyla çalışanları oyun diliyle güdülemenin standart yaklaşım haline geleceği öngörülmektedir (Grover ve Malhotra, 1997: 193). Örneğin, Stanculescu ve diğerleri, (2016: 346) ve Elm ve diğerlerinin (2016: 61) araştırmaları, organizasyonlarda bilgi yönetimi amacıyla oyunlaştırma örnekleridir ve hepsi de personel arasında önemli bir bilgi alış veriş artışını göstermektedir. Yıldırım (2017), oyunlaştırmannın öğrenenlerin başarısındaki etkinliğini ve derse karşı tutumlarını incelemiştir. Bunu yapmak için öğrenciler için bir oyunlaştırılmış ve bir geleneksel ders kullanmıştır. Bu araştırmada nitel bir yöntemin yanı sıra ön test ve son test ve kontrol gruplu deneysel desen kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, deney grubundaki öğrenenlerin ön testten son teste ilerlemeleri kontrol grubuna göre anlamlı derecede daha fazlaydı ve deney grubu, kontrol grubuna göre derse karşı daha olumlu bir tutuma sahipti. Bu çalışmanın sonuçları ayrıca, katılımcıların oyunlaştırma yöntemini memnuniyetle karşılamalarına rağmen, oyunlaştırma temelli eğitim yöntemlerinin öğrencilerin dersin önemine ilişkin bakış açılarında farklılık yaratmadığını göstermektedir. Yeterli dikkat verilmeyen bir süreçten başarılı sonuçlar beklenmemelidir. Örgütsel öğrenmeyi artıracak davranışlar özendirilmelidir. Özetlemek gerekirse, bu araştırmanın sonuçları, dinamikleri nedeniyle oyunlaştırmannın eğitim yöntemleriyle bütünleştirilmesinin önerilmesi gerektiğini açıkça göstermektedir (Yıldırım, 2017: 86).

İnsanlar bir oyun ortamında daha kolay yaratıcı çözümler sunuyor gibi görünmektedir (Kapp, 2012: 32). Projelerinde kurumsal girişimcilik gereği kendi seçtikleri konu ve ekip arkadaşlarıyla çalışarak oluşturdukları sunum, özel yönetim görüşmeleri gibi özel haklarla donatan, ödül vermek için yarıştıran yaklaşımlar inovasyonu tetikleyecektir. Sabit çalışma saatleriyle teşkil edilmiş, sabit konularda zorunlu katılan inovasyon gurup toplantıları ise başarısız olmaktadır (Yılmaz, 2018: 46). Bu çerçevede ilk iki önermemiz şöyle olmaktadır:

Önerme 1: Öğrenme gayretlerini örgüt amaçlarıyla uyumlulaştırabilmek için oyunlaştırmadan yararlanılabilir.

Önerme 2: Rekabetin övüldüğü bireyselci toplumlarda örgütün bilgi tabanına yönetsel müdahalelerde bulunurken uzun dönemli bireysel yaratıcılık gözetilmelidir.

2. YAPICI SAPKIN İŞ YERİ DAVRANIŞLARI

Galperin (2002) yapıcı veya olumlu işyeri sapkın davranışlarını, işletmenin, çalışanların veya her ikisinin refahına katkıda bulunup geliştirmek için önemli örgütsel normları ve kuralları ihlal eden kasıtlı davranışlar olarak tanımlamaktadır. Spreitzer ve Sonenshein'in (2003: 207) çalışmasında bu kavram, "bir referans grubunun normlarından onurlu bir şekilde ayrılan kasıtlı davranışlar" olarak tanımlanmaktadır. Warren (2003: 622), buna referans gurup normlarından sapan ancak yüksek normlara uygun davranışlar demektir. Daha kapsamlı bir tanıma ulaşmak için Vadera ve arkadaşları (2013: 1221) bu tanımları, "referans grubunun normlarından sapan ve böylece referans gruba fayda sağlayan yüksek normlara uygun davranışlar" olarak birleştirmektedir. Bu davranışların gerçekleştirilmesi resmi iş tanımı dışında kalsa da örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmakta ve çalışanlara fayda sağlamaktadır (Galperin ve Burke, 2006: 331; Robbins ve Galperin, 2010: 1). Galperin'in (2012: 2988) çalışmasına göre örgütsel normları örgütün refahı için çığneyen çalışanlar, inovasyonun kaynağıdır ve örgütsel değişimin öncü aktörleridir. Galperin ve Burke (2006) yapıyı üç boyuta ayırmıştır; kişilerarası yapıcı sapkınlık, meydan okuyucu örgütsel yapıcı sapkınlık ve yenilikçi örgütsel yapıcı sapkınlık. Tanımlarına göre kişilerarası yapıcı sapkınlık; başkalarına itaatsizlik veya olumlu örgütsel değişim için iş arkadaşlarına yapılan yanlışları bildirmektir. Meydan okuyucu örgütsel yapıcı sapkınlık; iyiliği için örgütün önemli normlarını ve kurallarını çiğnemek olarak tanımlanmıştır. Yenilikçi örgütsel yapıcı sapkınlık ise, rutin Günlük görevlere yenilikçi çözümler aramak ve sorunların üstesinden gelmek için yaratıcı çözümler üretmek olarak tanımlanmaktadır. Vadera ve arkadaşlarının (2013: 1224) çalışmasında, yapıcı sapkınlığın belirleyicileri; içten isteklenme, hissedilen zorunluluk ve psikolojik güçlendirme olarak özetlenmektedir. Bu bağlamda, içten isteklenme, kişinin yenilik ve mücadele yeteneklerini genişletmesi, kullanması, keşfetmesi ve araştırıp öğrenmeye yönelik içsel eğilim" anlamına gelmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 54). Ateş ve arkadaşlarına (2012: 147) göre içsel isteklendirme, kendini motive etme çalışan memnuniyetini etkileyen önemli bir faktördür. Hissedilen yükümlülük, Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisinde tanımlanmıştır. Bu teoriye göre, insanlar örgütlerini olumlu algıarlarsa, örgütlerine katkıda bulunmak için olumlu davranmak zorunda hissedebilirler. Son olarak, psikolojik güçlendirme kişiyi güçlendirerek bir şekilde yapıcı sapkınlığa girme kapasitesini artıran sayısız değişkene atıfta bulunmaktadır (Vadera vd., 2013: 1222). Bu yönleriyle yapıcı sapkınlığın en azından dolaylı olarak davranışsal değişkenler arası ilişkileri etkilediğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

2.1. Göreve Yönelik Yapıcı Sapkın İşyeri Davranışları

Bazı bilim adamları, sosyal değişim teorisini kullanarak, yöneticileri tarafından istismara uğrayan çalışanların, iş arkadaşlarını ve örgütlerini inciten davranışlar sergileyebileceklerini savunmaktadır (Innes vd., 2005: 731; Tepper vd., 2008: 721). Ancak diğer bilim adamlarına göre, çalışanlar mutlaka misilleme eylemlerine veya yıkıcı sapmalara girmeyeceklerdir. Örneğin, Lee ve ark. (2013: 724) en azından Güney Kore bağlamında, ılımlı bir istismarcı denetim düzeyinin, çalışanların yaratıcılığını teşvik edebildiğini göstermektedir. Hemen akla gelen soru neden olumlu iş davranışlarının (örneğin yaratıcılık) etik olmayan istismarcı denetimle teşvik edilebileceğidir. Gerçekten de çalışanlar istismarcı denetimle karşılaştığında, kısasa kısasa misilleme yapmayı tercih etmeyebilmektedirler. Bunun yerine mevcut duruma meydan okuyarak, iş performanslarını ve amirleri ile ilişkilerini iyileştirmek için yapıcı olarak sapkın eylemlerde bulunmaktadırlar. Bu doğrultuda, olumlu çalışmayı istismarcı denetime bağlayabilir ve işe veya kuruluşa fayda sağlayan yapıcı çalışan tepkisinde istismarcı denetimin tetikleyici olduğu sonucuna vara bilirmiyiz? Yönetim ve denetim kötü niyetli olduğunda, buna bağlı olarak iş tatminsizliği artmaktadır (Tepper, 2007: 280). İş tatminsizliği ya çalışanların yapıcı sapkınlık devinimine girerek statükoyu değiştirme gücü sağlayabilir veya rol içi veya ekstra rol çabalarını azaltarak onları geri çekmelerini hatta işten ayrılmalarına yol açabilecektir (Zhou ve George, 2001: 682). Zhou ve George'un iddia ettiği gibi, iş tatminsizliği mutlaka yapıcı sapma ile sonuçlanmayacaktır. Aktivasyon teorisine göre, işyerinde memnuniyetsizlik ve yapıcı sapma arasındaki ilişki, stres miktarına bağlıdır. Çalışanın yaşadığı çok fazla iş memnuniyetsizliği, aralarındaki eğrisel ilişkiyi ortaya çıkararak tam tersine yol açacaktır (Pan vd., 2018: 2249). Aktivasyon teorisine göre, insanların belirli bir miktarda strese ihtiyacı vardır çünkü bu onları harekete geçirir ve onlara enerji verir (Pan vd., 2018: 2250). Stresin etkileri biliniyorsa ve uygun değer düzeyinde kontrol edilebiliyorsa yüksek düzeyde motivasyon üretebilmektedir (Ivancevich vd., 2013: 68). Bununla birlikte, çok fazla teşvik, kişinin performans gösterme yeteneğine zarar verecek ve memnuniyetsiz çalışanların yapıcı sapkınlık yoluyla kuruluştaki durumu iyileştirmeye çalışma olasılığını ortadan kaldıracaktır (Zhou ve George, 2001: 683). Erdem'e (2014: 21) göre rahatsız edici stresle başa çıkmanın bir yolu problem odaklı olmaktır. Bu başa çıkma türü, istismarcı denetimin neden olduğu stresin etkisini tamponlamaya yardımcı olabilir. Problem odaklı başa çıkma, bireylerin sorunları çözmek ve böylece sıkıntıyı hafifletmek için stresle etkileşimde bulunduğu bilişsel bir süreç olarak kavramsallaştırılmaktadır (Folkman, 1984: 839). Güdüleme çabalarında göreve yönelik yapıcı sapkınlığın, stratejik örgüt yönetimi gereği yapılması gerekli olan küçük ama sürekli değişim kaynağı olarak stresi de en uygun düzeye kadar artırıcı etkisi yararlı bir araç görünümü sunmaktadır.

Yapıcı sapma üzerine yapılan çalışmalar arasında, net davranışın neden ve nasıl oluştuğuna dair kanıtlar yetersiz kalmaktadır (Mertens vd., 2016: 1288; Pan vd., 2018: 2251). Bu çalışma bu eksiği kapatmaya çalışan çok az çalışmadan biridir (Bkz. Baharom vd. 2017).

2.2. Yapıcı Sapkın İşyeri Davranışlarının Düzenleyici Rolü

Narayanan ve Murphy (2017), kavramsal çalışmalarında sapkın davranışla ilgili araştırmaları listelemiş, bireysellik ya da toplumsalcılığın örgüt kültürü ile yapıcı ya da yıkıcı sapkın davranış ilişkisini düzenlediğini öne sürmüşlerdir. Galperin (2012) yapıcı sapmanın iki alt boyutunu belirlemiştir: Örgütsel yapıcı sapkınlık, örgüt yararına mevcut normlara meydan okuyan davranışı ifade eder. Örneğin, müşterilerin sorunlarından birini çözmek için kurumsal düzenlemeler ihlal

edilmeye çalışabilir. Kişiler arası yapıcı sapma, bir örgütte olumlu değişiklikler meydana getirme niyetiyle amirine itaatsizlik etme veya iş arkadaşı ya da bir başkasının yaptığı görevi kötüye kullanma gibi davranışlarda etkileşime geçme ile ilgilidir. Yapıcı sapma, organizasyonel yenilikçilik ve değişim üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir; yetkisiz ancak işlevsel olmayan emirlere uymamak gibi örgütün yüksek hedefleri ile uyumlu davranışları içerebilir (Browning, 2008: 451). Böylece, çalışanların örgütsel verimliliği engelleyici sorunlarla karşılaştıklarında, hedeflere ulaşmak için düzenlemeleri ihlal etmeleri inovasyonun temeli olabilir.

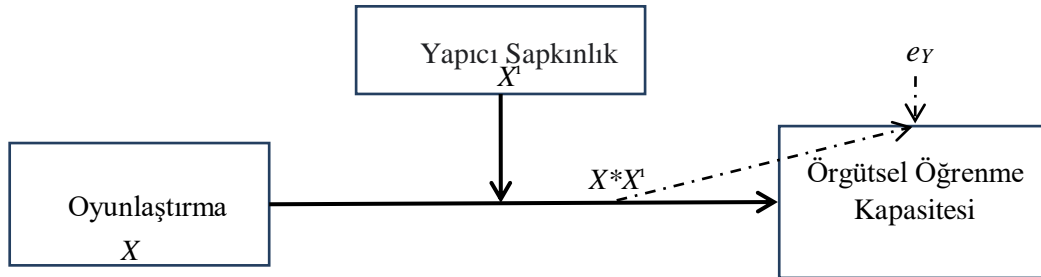
Çalışanlar, genellikle sağlayamayacakları hizmetleri isteyen talepkar müşterilerle karşılaşmaktadırlar. Bu tür isteklerin karşılanamaması, çalışanların kurumsal standartlara uyma ihtiyacı ile müşteri memnuniyeti arasında çıkmaza düşmelerine neden olmaktadır. Bu gibi durumlarda, çalışanlar işlerinin verimliliğine müdahale ederek örgüt süreçleri veya sorunlu olabilecek mevcut örgütsel düzenlemeleri veya normları ihlal ederek durumu iyileştirebilir (Vadera vd., 2013: 1223).

Önceki araştırmacılar, iş arkadaşı nezaketsizliği, kural bağlılığı, görev süresi gibi, müşteri talepkarlığı ve sapkın davranış arasındaki ilişki üzerine düzenleyici etkileri incelemiştir (Wang vd., 2011: 312). Ancak bireysel düzeyde bu ilişkideki düzenleyici değişkenler hala bilinmemektedir. Bir davranış söz konusu olduğu halde yapıcı sapkın davranışın nasıl kullanılacağı ile ilgili öneriler çok sınırlıdır. Bu çalışmalardan birinde Pan ve arkadaşları (2018: 2258), otel yöneticilerinin kötü niyetli denetim konusunda dikkatli olmaları gerektiği aksi halde yapıcı sapkın davranışların ortaya çıkmayacağından söz etmektedirler. Buna karşılık, memnuniyetsizliğin ve problem odaklı başa çıkmanın bir fonksiyonu olarak yapıcı sapkınlığın, örgütte daha fazla anlayış ve tanınmayı hak ettiği ileri sürülmektedir. Mevcut iş normlarına meydan okumak veya iş düzenlemelerini çiğnemek yanlış anlaşılmaya, çatışmaya ve olumsuz değerlemelere yol açabilecektir (Alkaç ve Yıldız, 2021: 488). Bununla birlikte, yapıcı sapkın davranışlar yöneticilere mevcut iş uygulamalarının, çalışanların proaktif olarak başa çıkmanın yeni yolları aradıkları sorunları içerdiğine dair bir uyarı olarak alınabilir. Yöneticilerin işyeri sorunları ve önerilerini ciddiye alıp çalışanlarla iletişimlerini geliştirmesi gerekmektedir. Yetkiyi kötüye kullanımın etkilerini azaltmak için örgütlerin çalışanların problem odaklı başa çıkma becerilerini geliştirmek için eğitim programları geliştirmeleri ve böylece, üst-ast tacizciliğini önlemek için yöneticilerin kişiler arası ilişki becerilerini geliştirme yolları aramaları önerilmektedir. Böylelikle son üç önermemiz de şöyle ifade edilebilir:

Önerme 3: Örgüt yöneticileri sapkın davranışları inovasyon ve bilgi yönetiminin başarısı için içerdikleri örtük bilgi açısından önemsemelidir.

Önerme 4: Oyunlaştırmanın örgütsel öğrenme kapasitesini artırmasında yapıcı sapkın işyeri davranışlarının düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

Önerme 5: Yapıcı sapkınlık, memnuniyetsizliğin ve problem odaklı başa çıkmanın bir fonksiyonu olarak, örgütsel öğrenmeyi artırmada oyun deneyiminin uzun dönemli kullanmanın anahtarı olabilecektir.



Şekil 1: Önerilen Araştırma Modeli

3.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin öğrenme kapasitesini geliştirmek için sıklıkla kullandıkları oyunlaştırmanın kısa vadede yararlı olduğunu gösteren çalışmalar uzun vadede öğrenme etkinliğinin nasıl sürdürülebileceği ile ilgili çok az şey söylemektedir. Bu çalışma bunu sağlayabilecek bir davranış kalıbı arayışıdır. Günümüz örgütlerinin daha esnek, yaratıcı, yenilikçi, ademi merkezi ve küresel olmaya odaklanması nedeniyle, örgütlerin refahına katkıda bulunmak için bazı farklı değerler eklemek, örgütte kalmak isteyen üyeleri için bir zorunluluk haline gelmiştir. Elbette bunu yapmak için bazen yeterli normlar ve prosedürler olmayabilir. Bu noktada sapkın davranmak, örgütün refahına katkıda bulunmak ve örgütle birlikte hayatta kalmayı sağlayabilecektir.

Bu çalışma, önerilen model ile ilgili bazı yapıları tanımlamaya, yazında yer alan oyunlaştırma ve yapıcı sapkın işyeri davranışlarıyla ilgili modelleri gözden geçirmeye başlamıştır. Gerekçeleri açıklandıktan sonra örgütsel bilgi birikimi için ciddi oyunlar ve yapıcı sapkın işyeri davranışlarından yararlanmak ile ilgili birkaç öneride bulunulmuştur. Kapsamlı yazın taramasından sonra bu çalışmanın şu sorulara ışık tuttuğu düşünülmüştür: (a) örgüt üyelerinin oyun deneyiminden kısa sürede bıkmadan öğrenme kapasitesini artırmanın bir yolu olabilir mi? (b) örgütsel öğrenmeyi artırmada yapıcı sapkın işyeri davranışından yararlanmaya güvenilebilir mi? Bu sorular teorik gerekçelerle cevaplanabildiği ölçüde, bu çalışma sonucunda, oyunlaştırma yoluyla stratejik örgütsel öğrenme yazınındaki boşluğu yapıcı yapısal sapkınlığın doldurduğu

söylenilecektir. Bunu yapmak için geçmiş araştırmaları, mevcut yazına katkılarını ve eksikliklerine değinilmiştir. Ardından iş yerindeki sapkın davranışların örgütsel öğrenmeye yakınlığı ortaya konmuştur. Bu çalışmanın önemli bir katkısı da yapıcı sapkın işyeri davranışını sadece bir sonuç olarak ele alan önceki çalışmaların aksine stratejik düzenleyici rolü olan belirleyici bir değişken olarak ele almaktır.

Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisinden yola çıkarak üyelerin öğrenen örgütün bilgi kapasitesine katkıda bulunmak için olumlu davranmak zorunda hissedebileceği düşünülmektedir (Vadera vd., 2013: 1270). Böylece sapkın davranışların sadece uyumsuzluk niyetiyle yapıldığı düşünülemez. Bu açıdan, çalışanların sapkın davranışlarının, duygu ve eğilimlerinin yapıcı sonuçlara yol açabileceği gösterilmektedir. Ayrıca, bu teorik çalışma uygulayıcılar ve araştırmacılar için faydalı olabilir. Yöneticiler, bu çalışma sayesinde, örgütü olumlu değişikliklerle desteklemek için uygun bir örgütsel yapıcı sapkınlık çevresi yaratabilirler. Örneğin yöneticiler, yaratıcılığı teşvik etmek için her çalışanın sahip olabileceği tüm bilgileri paylaşması için bazen "şeytanın avukatı" rolünü üstlenmektedir. Başka bir deyişle, örgüt dışındaki rekabette başarılı olmak için örgüt içindeki bilgi üretimini tetiklemek için problem odaklı bir yapı oluşturmalıdırlar. Bunu oyunlaştırmayla sağlayabilmektedirler. Uzun süre sürdürmeleri için ancak daha başka davranışlarla işbirliğini ve desteği arttırabileceklerdir. Üst yöneticiler, bu amaca ulaşmak için uygun bir örgüt yapısı için zemin hazırlamak çalışanları oyunlara gönüllü katılmaya teşvik etmenin ödüllendirme dışındaki yollarını aramak zorundadırlar Koo vd. (2020: 3). İnsan Kaynakları yöneticileri, personel değerlendirme raporlarında yöneticilere ve arkadaşlarına rağmen inisiyatif almaya ve olumlu örgütsel fikir geliştirme katkılarında daha fazla dikkat edebilirler. Yapıcı sapkın davranışın varlığından haberdar olan yöneticiler, örgütsel öğrenmedeki problemlere dair işaretleri başka tutumlarda aramak zorunda hissetmeyeceklerdir.

Yukarıda belirtilen güçlü yönleri rağmen, bu çalışmanın sınırlamaları da bulunmaktadır. İlk yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki türü olmasına rağmen, sadece yapıcı sapkınlık irdelenmektedir. Bu nedenle yıkıcı sapma bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Daha sonraki araştırmalar niyet açısından olumsuz olan davranışları da araştırmalıdır. İkinci olarak bu sadece nitel bir çalışmadır. Farklı yapılar arasındaki ilişkiler önerilen modelin saygın teorik geçerliliği olsa bile uygun örnekler üzerinde çalışılarak geçerliliklerinin sınanması gerekir.

İzleyen niceliksel araştırmalar örneğin ileri dönüşüm veya sürdürülebilirlik açısından yapıcı sapmanın çalışan örgüt üyelerinin yaratıcı ve yenilikçi başarısı gibi sonuçlarını tahmin etmeye çalışmalıdır. Üçüncüsü, sosyal bilimlerde oyunlaştırmının örgütsel öğrenmeyi etkilemesini ayarlayabilecek çok sayıda duygusal veya durumsal faktörü dikkate alınan tutum veya davranış olduğu açıktır. Bu çalışma sadece yapıcı sapkınlığı kullanmaktadır. Sonraki çalışmalar diğer bazı durumsal ve bağlamsal değişkenlerin aracılık veya düzenleyicilik rolü oynama olasılığını araştırmalıdır. Ayrıca modele bireysel mizaç özelliklerinin etkileri de eklenebilecektir. Bu çalışmanın kapsamlılığı göz önüne alındığında, değişik çalışmalar, önermeleri ayrı ayrı test edebilir. Böylece, bu çalışmalar aracılığıyla, önerilen modelin teorik bağlantılarının desteklenir olup olmadığına bakılabilir. Son olarak, mevcut çalışma niteliksel gerekçelerle temeline dayansa da, araştırmalar tarafından deneysel olarak test edildiğinde birincil amacına ulaşacağına inanılmaktadır.

KAYNAKÇA.

- ALKAÇ, Ş. ve YILDIZ, M. L. (2021). İşletmelerde bir eğitim aracı olarak oyunlaştırma üzerine nitel bir araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(1), 481-520.
- ARGYRIS, C., & SCHÖN, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.
- ATEŞ, H., YILDIZ, B. VE YILDIZ, H. (2012). Herzberg'in çift faktör kuramı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi? Ampirik bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 147-162.
- BAHAROM, M. N., SHARFUDDIN, M. D. K. B., & IQBAL, J. (2017). A systematic review on the deviant workplace behavior. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-8.
- BARATA, G., GAMA, S., JORGE, J., & GONÇALVES, D. (2017). Studying student differentiation in gamified education: A long-term study. *Computers in Human Behavior*, 71, 550-585.
- BARNA, B., & FODOR, S. (2017, September). An empirical study on the use of gamification on IT courses at higher education. In *International Conference on Interactive Collaborative Learning* (pp. 684-692). Springer, Cham.
- BENNETT, R., & STAMPER, C. L. (2001). Corporate citizenship and deviancy: A study of discretionary work behavior. *International Research in the Business Disciplines*, 3, 265-284.
- BLANCO-HERRERA, J. A. (2017). *Mining creativity: Video game creativity learning effects* (Doctoral dissertation, Iowa State University).
- BLAU, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- BLOHM, I., & LEIMEISTER, J. M. (2013). Gamification. *Business & Information Systems Engineering*, 5 (4), 275–278. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0273-5>.
- BROWNING, V. (2008). An exploratory study into deviant behaviour in the service encounter: How and why front-line employees engage in deviant behaviour. *Journal of Management & Organization*, 14, 451–471. <https://doi.org/b5tp>

- BUCHEL, B., & PROBST, G. (2000). *From Organizational Learning to Knowledge Management*. Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Universite de Geneve-.
- CHIVA, R., ALEGRE, J., & LAPIEDRA, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- CHIVA, R., & ALEGRE, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- CHOW, C. K. W., & TSUI, W. H. K. (2017). Organizational learning, operating costs and airline consolidation policy in the Chinese airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 108-118.
- COLE, M. S., WALTER, F., BEDEIAN, A. G., & O'BOYLE, E. H. (2012). Job burn out and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of management*, 38(5), 1550-1581.
- DETERDING, S., SICART, M., NACKE, L., O'HARA, K., & DIXON, D. (2011). Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. In *CHI'11 extended abstracts on human factors in computing systems* (pp. 2425-2428).
- DIRANI, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189-208.
- DOMÍNGUEZ, A., SAENZ-DE-NAVARRETE, J., DE-MARCOS, L., FERNÁNDEZ-SANZ, L., PAGÉS, C., & MARTÍNEZ-HERRÁIZ, J. J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers & education*, 63, 380-392.
- ELM, D., TONDELLO, G. F., KAPPEN, D. L., GANABA, M., STOCCO, M., & NACKE, L. E. (2016, October). CLEVER: A trivia and strategy game for enterprise knowledge learning. In *Proceedings of the 2016 Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play Companion Extended Abstracts* (pp. 61-66).
- 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.
- ERDEM, H. (2014). Algılanan örgütsel destek ve kontrol odağının stresle başa çıkma yöntemleri üzerine etkileri: Psikolojik sermayenin bu süreçteki rolü ve bir alan araştırması.
- FOLKMAN, S. (1984), "Personal control and stress and coping processes: a theoretical analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46 No. 4, pp. 839-852.
- GALPERIN, B.L. (2002). *Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination of Canada and Mexico*. Unpublished doctoral dissertation, Concordia University, Montreal, Canada.
- GALPERIN, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00971.x>
- GALPERIN, B. L., & BURKE, R. J. (2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: An exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 331-347.
- GROVER, V., & MALHOTRA, M. K. (1997). Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. *Journal of operations management*, 15(3), 193-213.
- GÜNDÜZ, E., A Study on Competition Supremacy over Cooperation, *The Second Mediterranean International Congress on Social Sciences (MECAS II)*, International Vision University, Ohrid, Macedonia, October 10-13, 2017, pp. 7-20.
- HOWELL, J. M., & HIGGINS, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- HUANG, H. C., CHENG, T. C. E., HUANG, W. F., & TENG, C. I. (2018). Who are likely to build strong online social networks? The perspectives of relational cohesion theory and personality theory. *Computers in Human Behavior*, 82, 111-123.
- HUSEYNLI, B. ve BOZBAY, Z. (2018). Mobil Uygulamalarda Oyunlaştırma Kabulünün Tüketicilerin Tutumuna ve Kullanım Niyetlerine Olan Etkisinin Belirlenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 47(1), 64-87.
- IANSITI, M., & LAKHANI, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Press.
- INNES, M., BARLING, J., & TURNER, N. (2005), "Understanding supervisor targeted aggression: withinperson, between-jobs design", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 4, pp. 731-739
- IVANCEVICH, J. M., KONOPASKE, R., & MATTESON, M. T. (2013). *Organizational Behavior and Management*.

- JENNETT, C., COX, A. L., CAIRNS, P., DHOPAREE, S., EPPS, A., TIJS, T., & WALTON, A. (2008). Measuring and defining the experience of immersion in games. *International journal of human-computer studies*, 66(9), 641-661.
- KAPP, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*. John Wiley & Sons.
- KIM, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-51.
- KOO, B., YU, J., & HAN, H. (2020). The role of loyalty programs in boosting hotel guest loyalty: Impact of switching barriers. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102328.
- KOOHBORFARDHAGHIGHI, S., LEE, D. B., & KIM, J. (2017). How different connectivity patterns of individuals within an organization can speed up organizational learning. *Multimedia Tools and Applications*, 76(17), 17923-17936.
- LANDERS, R. N. (2014). Developing a theory of gamified learning: Linking serious games and gamification of learning. *Simulation & gaming*, 45(6), 752-768.
- LAU, P. Y. Y., MCLEAN, G. N., HSU, Y. C., & LIEN, B. Y. H. (2017). Learning organization, organizational culture, and affective commitment in Malaysia: A person-organization fit theory. *Human Resource Development International*, 20(2), 159-179.
- LEE, S., YUN, S. AND SRIVASTAVA, A. (2013), "Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea", *Leadership Quarterly*, Vol. 24 No. 5, pp. 724-731.
- JAGODA, P. (2017). Videogame criticism and games in the twenty-first century. *American Literary History*, 29(1), 205-218. DOI: 10.1093/alh/ajw064
- MERTENS, W., RECKER, J., KOHLBORN, T. AND KUMMER, T.F. (2016), "A framework for the study of positive deviance in organizations", *Deviant Behavior*, Vol. 37 No. 11, pp. 1288-1307.
- MISHRA, S., & MALHOTRA, G. (2020). The gamification of in-game advertising: Examining the role of psychological ownership and advertisement intrusiveness. *International Journal of Information Management*, 102245-102245.
- MOREY, J., GAMMACK, J., & THORNQUIST, E. (2016, December). Gamifying foundational STEM skills. In *2016 3rd Asia-Pacific World Congress on Computer Science and Engineering (APWC on CSE)* (pp. 164-170). IEEE.
- MULLINS, J. K., & SABHERWAL, R. (2020). Gamification: A cognitive-emotional view. *Journal of Business Research*, 106, 304-314.
- NARAYANAN, K., & MURPHY, S. E. (2017). Conceptual framework on workplace deviance behaviour: A review. *Journal of Human Values*, 23(3), 218-233.
- ÖZKAN, Ç., & TAŞKIRAN, H. B. (2019). Kurum içi iletişim stratejileri bağlamında oyunlaştırma kullanımı: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 5(1), 15-47.
- PAN, W., SUN, L., SUN, L., LI, C., & LEUNG, A. S. M. (2018). Abusive supervision and job-oriented constructive deviance in the hotel industry: test of a nonlinear mediation and moderated curvilinear model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2249-2267.
- PINEDA-CORCHO, A. F., & MORENO-CADAVID, J. (2017, April). Proposal of a gamified virtual learning environment for computer programming courses. In *2017 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)* (pp. 1671-1675). IEEE.
- RYAN, R. M., & DECI, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- ROBINSON, S. L., & BENNETT, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <http://dx.doi.org/10.2307/256693>
- ROBBINS, D. L., & GALPERIN, B. L. (2010). Constructive deviance: striving toward organizational change in healthcare. *Journal of Management and Marketing Research*, 5, 1.
- SERRAT, O. (2017). Building a learning organization. In *Knowledge solutions* (pp. 57-67). Springer, Singapore.
- SEVILLA, J., & REDDEN, J. P. (2014). Limited availability reduces the rate of satiation. *Journal of Marketing Research*, 51(2), 205-217.
- SCARINGELLA, L., & BURTSCHHELL, F. (2017). The challenges of radical innovation in Iran: Knowledge transfer and absorptive capacity highlights—Evidence from a joint venture in the construction sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 151-169.
- SHPAKOVA, A., DÖRFLER, V., & MACBRYDE, J. (2020). Gamifying the process of innovating. *Innovation*, 22(4), 488-502. DOI:10.1080/14479338.2019.1642763

- SNODGRASS, J. G., LACY, M. G., DENGHAH II, H. F., & FAGAN, J. (2011). Enhancing one life rather than living two: Playing MMOs with offline friends. *Computers in human behavior*, 27(3), 1211-1222.
- SPREITZER, G. M., & SONENSHEIN, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing. *Positive organizational scholarship*, 207, 224.
- STANCULESCU, L. C., BOZZON, A., SIPS, R. J., & HOUBEN, G. J. (2016, February). Work and play: An experiment in enterprise gamification. In *Proceedings of the 19th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing* (pp. 346-358).
- TEPPER, B.J. (2007), "Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda", *Journal of Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 261-289.
- TEPPER, B.J., HENLE, C.A., LAMBERT, L., GIACALONE, R.A. AND DUFFY, M.K. (2008), "Abusive supervision and subordinates' organization deviance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 4, pp. 721-732.
- TRANG, S., & WEIGER, W. H. (2021). The perils of gamification: Does engaging with gamified services increase users' willingness to disclose personal information?. *Computers in Human Behavior*, 116, 106644.
- VADERA, A. K., PRATT, M. G., & MISHRA, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276.
- VAHIDI-ASL, M., JAAFARI-FAR, Z., AGHAZADEH-PAR, F., & HAJI ZEINOLABEDINI, M. (2020). Identifying and Modeling Factors Affecting Success or Failure of Gamification in Organizational Training. *International Journal of Digital Content Management*, 1(1), 55-84.
- VAIBHAV, A., & GUPTA, P. (2014, December). Gamification of MOOCs for increasing user engagement. In *2014 IEEE International Conference on MOOC, Innovation and Technology in Education (MITE)* (pp. 290-295). IEEE.
- VAN ECK, R. (2006). Digital game-based learning: It's not just the digital natives who are restless. *EDUCAUSE review*, 41(2), 16.
- VELTSOS, J. R. (2017). Gamification in the business communication course. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(2), 194-216.
- WANG, M., LIAO, H., ZHAN, Y., & SHI, J. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54, 312-334. <https://doi.org/d767j6>
- WARREN, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2003.10899440>
- WHITTAKER, L., MULCAHY, R., & RUSSELL-BENNETT, R. (2021). 'Go with the flow' for gamification and sustainability marketing. *International Journal of Information Management*, 102305.
- YILDIRIM, İ. (2017). The effects of gamification-based teaching practices on student achievement and students' attitudes toward lessons. *The Internet and Higher Education*, 33, 86-92.
- YILMAZ, E. A. (2018). İş'te Oyunlaştırma. Ceres Yayınları.
- YUMANG, A. N., PAGLINAWAN, A. C., AVENDANO, G. O., PAGLINAWAN, C. C., SEJERA, M. M., AQUINO, N. J. J., ... & DATU, R. J. L. (2016, November). Gamified teaching and learning platform for Christian Academy of Manila. In *2016 6th IEEE International Conference on Control System, Computing and Engineering (ICCSCE)* (pp. 386-391). IEEE.
- ZHANG, B., BENTON, S., PEARSON, W., LEMOINE, J., HERBERTSON, N., WILLIAMS, H., & GOODMAN, L. (2016, October). Playing 3D: Digital technologies and novel 3d virtual environments to support the needs of Chinese learners in western education: Cross-cultural collaboration, gamification, well-being and social inclusion. In *2016 22nd International Conference on Virtual System & Multimedia (VSMM)* (pp. 1-9). IEEE.
- ZHOU, J. & GEORGE, J.M. (2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 4, pp. 682-696.
- ZICHERMANN, G. (2011). A long engagement and a shotgun wedding: Why engagement is the power metric of the decade. *Presentation. Gamification Summit.[Çevrimiçi]*, 21-22.