

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞYERİNDE OYUNLAŞTIRMA UYGULAMALARININ  
KUŞAKLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ



YÜKSEK LİSANS TEZİ

MALEYKA GASİMZADE

İSTANBUL 2024

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞYERİNDE OYUNLAŞTIRMA UYGULAMALARININ  
KUŞAKLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
MALEYKA GASIMZADE

TEZ DANIŞMANI  
DR. ÖĞR. ÜYESİ SEVCAN PINAR

İSTANBUL 2024

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	İşletme Tezli Lisansüstü Programı
Öğrencinin Adı Soyadı:	Maleyka Gasimzade
Tezin Adı:	İşyerinde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kuşaklar Üzerindeki Etkileri
Tez Savunma Tarihi:	23.08.2024

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Yücel Batu SALMAN

Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmza
Tez Danışmanı:	Dr. Öğr. Üyesi Sevcan Pınar	İstanbul Galata Üniversitesi	
2. Üye (Kurum İçi):	Prof. Dr. Yavuz Günalay	Bahçeşehir Üniversitesi	
3. Üye (Kurum Dışı):	Doç. Dr. Serkan Türkeli	Marmara Üniversitesi	



**Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.**

Adı, Soyadı : Maleyka GASİMZADE

İmza



## ÖZ

### İŞYERİNDE OYUNLAŞTIRMA UYGULAMALARININ KUŞAKLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Gasimzade, Maleyka

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Sevcan Pınar

Ağustos 2024, 64 sayfa

Bu tez, işletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Oyunlaştırma, iş yaşamında giderek daha fazla kullanılan bir stratejidir ve çalışan motivasyonu, iş performansı, teknoloji kabulü ve örgütsel destek gibi faktörlere olan etkileri üzerine odaklanmaktadır. Bu tez, işletmelerin oyunlaştırma stratejilerini nasıl kullanabileceğini anlamak için çeşitli teorileri ve modelleri değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma, nicel ve nitel veri toplama yöntemlerini kullanarak gerçekleştirilmiştir. Nicel veriler, anketler aracılığıyla toplanmış ve çalışanların oyunlaştırma uygulamalarına yönelik tutumlarını, motivasyon düzeylerini, iş performanslarını ve teknoloji kabulünü değerlendirmeyi amaçlamıştır. Nitel veriler ise yarı yapılandırılmış mülakatlar yoluyla elde edilmiş ve çalışanların deneyimlerini, algılarını ve tepkilerini daha ayrıntılı bir şekilde anlamayı hedeflemiştir.

Araştırmanın bulguları, oyunlaştırmanın çalışan motivasyonunu artırdığını, iş performansını yükselttiğini ve teknoloji kabulünü desteklediğini göstermektedir. Farklı çalışan tiplerinin oyunlaştırmaya farklı tepkiler verdiği ve algılanan örgütsel destek faktörlerinin oyunlaştırmanın etkinliği üzerinde etkili olduğu bulguları da dikkat çekicidir. Özellikle, öz belirleme kuramı, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, ERG kuramı, iki faktör kuramı ve öz belirleme kuramı gibi teorilerin oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamada önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu tez işletmelerin oyunlaştırma stratejilerini çalışanlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak için çeşitli teorileri ve modelleri kullanmanın önemini vurgulamaktadır. Oyunlaştırma, çalışan motivasyonu, iş performansı, teknoloji kabulü ve örgütsel destek gibi faktörler üzerinde olumlu etkiler yaratabilir ve işletmelerin bu stratejileri daha etkin bir şekilde kullanmalarına yardımcı olabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Oyunlaştırma, İş Tatmini, İş Stresi, Örgütsel Bağlılık, Kuşaklar Arası Farklılık



## ABSTRACT

### THE EFFECTS OF GAMIFICATION APPLICATIONS IN THE WORKPLACE ON GENERATIONS

Gasimzade, Maleyka

Master's Program

Thesis Advisor: Assistant Professor Sevcan Pinar

August 2024, - 78 pages

This thesis aims to examine the effects of gamification applications on employees within businesses. Gamification is an increasingly utilized strategy in the workplace, focusing on its impacts on factors such as employee motivation, job performance, technology acceptance, and organizational support. This thesis evaluates various theories and models to understand how businesses can effectively employ gamification strategies.

The research employs both quantitative and qualitative data collection methods. Quantitative data were gathered through surveys aimed at assessing employees' attitudes towards gamification applications, their motivation levels, job performance, and technology acceptance. Qualitative data, on the other hand, were obtained through semi-structured interviews, aiming to gain a more detailed understanding of employees' experiences, perceptions, and responses.

The findings of the research indicate that gamification enhances employee motivation, improves job performance, and supports technology acceptance. It is also noteworthy that different types of employees respond differently to gamification and that perceived organizational support factors influence the effectiveness of gamification. Specifically, theories such as self-determination theory, Maslow's hierarchy of needs, ERG theory, two-factor theory, and self-determination theory have been found to be significant in understanding the impacts of gamification applications on employees.

This thesis underscores the importance of using various theories and models to

better comprehend the effects of gamification strategies on employees. Gamification can create positive impacts on employee motivation, job performance, technology acceptance, and organizational support, aiding businesses in employing these strategies more effectively.

**Key words:** Gamification, Job Satisfaction, Job Stress, Organizational Commitment, Intergenerational Differences



## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hayata geçirilmesi s¼recinde bilgi ve tec¼belerinden faydalandığım, araştırmanın her bir aşamasında g¼r¼őleriyle beni destekleyen, samimiyetini her zaman hissettiren ve beni doğru y¼nde y¼nlendiren danıőman hocam **Dr. Öğretim Üyesi SEVCAN PINARA**, desteğini ve yardımlarını esirgemeyen BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EğİTİM ENSTİTÜSÜ Fak¼ltesi öğretim üyelerine, sonsuz teőekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalıőmamda desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen, bana olan güvenlerini hiç kaybetmeyen aileme teşekkür ederim.

Maleyka GASİMZADE

Ağustos 2024, İSTANBUL

ETİK BEYANI .....	vi
YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU .....	iv
ÖZ.....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR .....	viii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLATER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xiv
1. Giriş.....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
1.1 Problem Tanımlanması.....	2
1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	2
2. Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve .....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
2.1 İşyerinde Oyunlaştırma Uygulamalarında Kullanıcı Kabulüne İlişkin Temel Kavramlar.....	5
2.1.2 Teknoloji Kabul Modeli (Technology Acceptance Model – TAM).....	6
2.1.3 Teknolojinin Kabulü ve Kullanımına İlişkin Birleşik Teori (The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology Theory – UTAUT) .....	8
2.1.4 HEXAD Modeli .....	9
2.1.5 Yeniliklerin Yayılımı Teorisi (Diffusion of Innovation Theory).....	9
2.1.6 Gereçeli Eylem Teorisi (Reasoned Action Theory).....	10
2.1.7 Planlı Davranış Teorisi (Theory of Planned Behavior).....	12
2.1.8 Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) .....	14
2.2 Oyunlaştırma Kavramı .....	15
2.2.2 Oyunlaştırma Mekaniği ve Tasarımı.....	16
2.2.3 Oyunlaştırma Tasarım Süreçleri .....	17
2.2.4 Oyunlaştırma Temelleri ve Yararları .....	18

2.2.5 Oyunlaştırmanın Kullanım Alanları ve Oyuncu Tipleri .....	20
2.3 Oyunlaştırmanın Örgütsel Davranış Kuramları Açısından Değerlendirilmesi ....	21
2.3.1 Oyunlaştırma ve Sosyal Davranış Kuramı .....	21
2.3.2 Oyunlaştırma ve Sosyal Öğrenme Kuramı .....	23
2.3.3 Oyunlaştırma ve Model Alma Kuramı.....	24
2.4 Kullanıcıları Oyunlaştırma Uygulamalarına Yönlendiren Bireysel Unsurlar .....	24
2.4.1 Oyunlaştırma ve İş Tatmini İlişkisi.....	28
2.4.2 Oyunlaştırma ve İş Stresi İlişkisi .....	29
2.4.3 Oyunlaştırma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	31
2.4.4 Oyunlaştırma Uygulamalarına Kuşakların Yaklaşımı .....	32
3. Yöntem.....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
3.1 Araştırmanın Yöntemi.....	34
3.1.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	34
3.2 Araştırmanın Örneklemi.....	36
3.3 Veri Toplama Araçları .....	36
3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	38
4. Bulgular .....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
4.1 Araştırma Verilerinin Analizi.....	39
4.2 Araştırmanın Bulguları.....	39
4.2.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	39
4.2.2 Güvenilirlik Analizi .....	43
4.2.3 Değişkenler Arasında Korelasyon Analizi.....	49
4.2.4 Doğrulayıcı Faktör Analizleri .....	49
4.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	56
4.3.1 İş Yerinde Oyunlaştırma Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi .....	56
4.3.2 İş Yerinde Oyunlaştırma Uygulamalarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi .....	57
4.3.3 İş Yerinde Oyunlaştırma Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ..	58
4.3.4 İş Yerinde Oyunlaştırma Uygulamalarının Kuşaklar Arası Farklılıklarının	

ANOVA Analizi.....	58
4.4 Araştırma Bulgularının Tartışılması ve Değerlendirilmesi.....	60
4.5 Sonuç ve Öneriler.....	61
KAYNAKÇA .....	65
EK-1 : ARAŞTIRMA ANKETİ.....	77
EK-2 : ETİK KURUL RAPOR SONUCU .....	82
EK-3 : TEZİN ANKETİNİN İZİN MAILLERİ .....	83



## TABLolar

Tablo 1 Ölçek Madde Adetleri .....	37
Tablo 2 Katılımcıların Çalıştığı İşletmenin Faaliyet Alanı.....	39
Tablo 3 Katılımcıların Çalıştığı İşletmede Çalışan Sayısı.....	40
Tablo 4 Katılımcıların Çalıştığı İşletmenin Türü.....	40
Tablo 5 Katılımcıların Kuşak Bilgileri .....	41
Tablo 6 Katılımcıların Cinsiyeti .....	41
Tablo 7 Katılımcıların Yaşı .....	42
Tablo 8 Katılımcıların Eğitim Durumu.....	42
Tablo 9 Katılımcıların Mesleki Deneyimi .....	43
Tablo 10 Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresi .....	43
Tablo 11 OYUN Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Değerleri .....	44
Tablo 12 Oyun Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi için İstatistiksel Değerler .....	45
Tablo 13 Stres Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Değerleri .....	46
Tablo 14 Stres Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi için İstatistiksel Değerler.....	46
Tablo 15 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Değerleri .....	46
Tablo 16 İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi için İstatistiksel Değerler .....	47
Tablo 17 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Değerleri .....	47
Tablo 18 Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi için İstatistiksel Değerler .....	48
Tablo 19 Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkisi.....	49
Tablo 20 Oyun Ölçeği Uyum İyiliği Endeksleri.....	50
Tablo 21 İş Stresi Ölçeği Uyum İyiliği Endeksleri.....	52
Tablo 22 İş Tatmini Ölçeği Uyum İyiliği Endeksleri .....	53
Tablo 23 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği Endeksleri.....	56
Tablo 24 Oyunlaştırma Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	57
Tablo 25 Oyunlaştırma Uygulamalarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi .....	57
Tablo 26 Oyunlaştırma Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	58
Tablo 27 Oyunlaştırma Uygulamalarının Kuşaklar Arasında Farklılaşması.....	58
Tablo 28 Post Hoc Test Sonuçları .....	59
Tablo 29 Kuşaklar Arasındaki Scheffe Çoklu Karşılaştırma Analizi.....	59

## ŞEKİLLER LİSTESİ

## ŞEKİLLER

- Şekil 1 Araştırma Modeli.....**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
- Şekil 2 Oyun Ölçeği İçin DFA Analiz Sonuçları.....**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
- Şekil 3 İş Stresi Ölçeği İçin DFA Analiz Sonuçları .....**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
- Şekil 4 İş Tatmini Ölçeği İçin DFA Analiz Sonuçları .....**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
- Şekil 5 Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin DFA Analiz Sonuçları.....**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**



## KISALTMALAR LİSTESİ

CB	Çaba Beklentisi
DvmB	Devam Bağlılık
DuygB	Duygusal Bağlılık
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DN	Davranışsal Niyet
KK	Kolaylaştırıcı Koşullar
NB	Normatif Bağlılık
PB	Performans Beklentisi
SE	Sosyal Etki
İsT	İş Tatmini
İsS	İş Stresi

## Bölüm 1

### Giriş

Günümüzde işletmelerin çalışanlarının motivasyonlarını ve katılımlarını artırmak, iş performanslarını yükseltmek ve eğlenceli bir çalışma deneyimi sunmak amacıyla çeşitli yöntemler arayışı içerisinde oldukları gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin dikkatini çeken ve giderek daha fazla işletme tarafından benimsenmeye başlayan yöntemlerden biri de "oyunlaştırma uygulamaları, (Gamification)"'dır. Oyunlaştırma, temel olarak oyunların içerdiği mekanik ve tasarım prensiplerini iş ortamına entegre etme yaklaşımını ifade eder. Bu sayede, çalışanların iş süreçlerine daha aktif katılımlarının sağlanması, görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmeleri ve genel olarak iş deneyimlerinin iyileştirilmesi hedeflenir.

Oyunlaştırma kavramının işletme bağlamında kullanımının temel amacı, çalışanların rutin görevlerini daha ilgi çekici hale getirerek, içsel motivasyonlarını artırmak ve bu sayede performanslarını yükseltmektir (Aydın, 2020). Oyunlaştırma yöntemi, çalışanlara belirli görevleri tamamlama, hedeflere ulaşma veya belirli davranışları sergileme karşılığında ödüller kazanma fırsatı sunar. Bu ödüller, maddi ya da manevi olabilir ve çalışanları motive ederek sürekli bir gelişim ve katılım sağlamayı amaçlar. Ayrıca, oyunlaştırma sayesinde çalışanlar arasında rekabet oluşturulabilir, ödüller için yarışmalar düzenlenebilir ve böylece iş ortamında bir enerji artışı sağlanabilir (Gündüz, 2019).

Bununla birlikte, işletmelerin oyunlaştırma uygulamalarını başarılı bir şekilde hayata geçirebilmeleri için çalışanların bu yaklaşımı kabul etmeleri ve benimsemeleri gerekmektedir. Kullanıcıların oyunlaştırmaya yönelik kabulü, bu yaklaşımın etkilerini büyük ölçüde belirleyebilir. Eğer çalışanlar oyunlaştırmayı olumlu bir şekilde algılayorsa, daha yüksek bir motivasyon, bağlılık ve iş performansı elde etmek mümkün olabilir. Ancak, eğer çalışanlar oyunlaştırmayı yapay veya gereksiz bir girişim olarak görürlerse, bu durum motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilir ve oyunlaştırmının hedeflenen faydalarını azaltabilir (Turan, 2017).

İşyerinde oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileri, çalışanların oyunlaştırmayı nasıl algıladıklarına ve kabul ettiklerine bağlı olarak değişebilir. İşletmelerin oyunlaştırma uygulamalarını başarılı bir şekilde uygulayabilmek için, çalışanların görüşlerini dikkate almak, onların ihtiyaçlarına uygun oyunlaştırma stratejileri geliştirmek ve sürekli geri bildirim mekanizmaları

sağlamak önemlidir.

### **1.1 Problem Tanımlanması**

İşletmelerin rekabetçi bir ortamda sürdürülebilir bir başarı elde etmeleri, çalışanların motivasyonunu yüksek tutmalarına ve verimliliği artırmaları ile doğrudan ilişkili olduğu ilgili literatürde gerçekleştirilen araştırmalarda belirtilmektedir. Bu doğrultuda oyunlaştırma uygulamaları günümüz rekabetçi ve yoğun çalışma koşulları arasında hem işgörenler hem de işletmeler açısından öne çıkmaktadır.

İşletmelerin oyunlaştırma uygulamalarına yönelmelerinin temel nedenlerinden biri, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırmak ve onları daha motive etmek istemeleridir. Ancak, oyunlaştırmanın tüm çalışanlar için aynı şekilde etkili olup olmadığı sorusu hala cevap beklemektedir. Çünkü farklı çalışan tiplerinin (örneğin, yaratıcı düşünenler, rekabetçi olanlar, işbirliği yapmayı sevenler) oyunlaştırma uygulamalarını farklı düzeylerde kullanması ve farklı tepkiler verme ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin farklı çalışan tiplerine nasıl yaklaşması gerektiği ve oyunlaştırma uygulamalarını nasıl kişiselleştirebileceği hususları önemli olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların yeni bir teknolojiyi ne kadar hızlı ve kolay bir şekilde benimseyeceği, oyunlaştırma uygulamalarının ne kadar kullanışlı ve anlaşılır olduğuna bağlıdır. İşletmelerin, çalışanların teknoloji kabul süreçlerini hızlandırma ve oyunlaştırma uygulamalarını daha etkili bir şekilde kullanmalarını sağlama hususunda geliştirecekleri stratejilerin de değerlendirilmesi öne çıkan kavramlar arasında yer almaktadır.

### **1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu tez çalışması, işletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının farklı kuşaklardaki çalışanlar üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Oyunlaştırma kavramının işletme içindeki kullanımının iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık açısından teknoloji kabul modeli çerçevesinde farklı boyutlarda nasıl bir etki yarattığını anlamak, çalışanların bu tür uygulamalara nasıl tepki verdiğini ve oyunlaştırmanın işletme performansına nasıl katkı sağlayabileceğini ortaya koymak amacıyla yürütülmektedir.

Araştırmanın temel amacı, işletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının çalışanların ait oldukları kuşaklar üzerindeki etkilerini açıklayarak, bu uygulamaların nasıl daha etkili bir şekilde tasarlanabileceği ve işletme performansını nasıl artırabileceğinin değerlendirilmesidir. Çalışmanın bu temel amacı doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir:

- *Oyunlaştırmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi:* Çalışmanın birinci alt amacı, oyunlaştırma uygulamalarının çalışanların iş tatminini nasıl etkilediğini derinlemesine incelemektir. Hangi oyunlaştırma öğelerinin iş tatminini artırdığı, bu öğelerin farklı kuşaklara mensup olan çalışanlar üzerindeki etkileri ve uzun dönemde motivasyonu sürdürme mekanizmaları gibi hususların analiz edilmesi hedeflenmektedir.

- *Oyunlaştırmanın İş Stresi Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi:* İkinci alt amaç, oyunlaştırma uygulamalarının çalışanların iş stresini nasıl etkilediğini analiz etmektir. Oyunlaştırma uygulamalarının işletmelerde yer almasının çalışanların daha düşük iş stresi ile sonuçlanıp sonuçlanmadığı, verimliliği nasıl artırdığı ve işletmenin hedeflerine olumlu katkılarının olup olmadığı gibi unsurların değerlendirilmesidir.

- *Oyunlaştırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi:* Üçüncü alt amaç, oyunlaştırma uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğini analiz etmektir. Oyunlaştırma uygulamalarının işletmelerde yer almasının çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılık göstermeleri ile sonuçlanıp sonuçlanmadığı hususunun değerlendirilmesidir.

Araştırmanın önemi, işletmelerin oyunlaştırma uygulamalarını daha etkili bir şekilde kullanabilmelerine ve çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu yönde, iş stresi üzerinde negatif yani azaltmaya yardımcı olmaktır. Bu çalışma, işletmelere oyunlaştırma uygulamalarını hangi faktörleri göz önünde bulundurarak tasarlamaları gerektiği konusunda rehberlik edebilmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, farklı çalışan tiplerini içeren farklı kuşaklardaki işgörenlerin oyunlaştırmaya nasıl tepki verdiği değerlendirilecektir. Yine teknoloji kabul modeli çerçevesinde bulguların değerlendirilmesi ile işletmelerin stratejilerini işgörenlerine göre daha kişiselleştirerek çalışan memnuniyetini artırabilmelerine olanak sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma ayrıca işletmelerin rekabetçi bir ortamda sürdürülebilir bir başarı elde etmelerine yardımcı olacak yeni bakış açıları sunmayı amaçlamaktadır. Bu noktada araştırmanın ilgili literatüre ve işletmeler için katkısı oyunlaştırma uygulamalarının

işletme içindeki rolünü daha iyi anlama ve teknoloji kabulünü hızlandırma yolunda önemli bir adım olabileceği söylenebilir.



## **Bölüm 2**

### **Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve**

#### **2.1. İşyerinde Oyunlaştırma Uygulamalarında Kullanıcı Kabulüne İlişkin Temel Kavramlar**

Oyunlaştırma kavramı, temel olarak oyunların içerdiği mekanik ve tasarım prensiplerini iş ortamına entegre etme yaklaşımını ifade etmektedir. Bu sayede, çalışanların iş süreçlerine daha aktif katılımlarının sağlanması, görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmeleri ve genel olarak iş deneyimlerinin iyileştirilmesi gibi hususlarla ilgilidir.

Oyunlaştırma kavramının işletme bağlamında kullanımının temel amacı, çalışanların rutin görevleri daha ilgi çekici hale getirerek, içsel motivasyonlarını artırmak ve bu sayede performanslarını yükseltmek şeklinde ifade edilmektedir. (Aydın, 2020). Oyunlaştırma yöntemi, çalışanlara belirli görevleri tamamlama, hedeflere ulaşma veya belirli davranışları sergileme karşılığında ödüller kazanma fırsatı sunar. Bu ödüller, maddi ya da manevi olabilir ve çalışanları motive ederek sürekli bir gelişim ve katılım sağlamayı amaçlar. Ayrıca, oyunlaştırma sayesinde çalışanlar arasında rekabet oluşturulabilir, ödüller için yarışmalar düzenlenebilir ve böylece iş ortamında bir enerji artışı sağlanabilir (Turan, 2017; Gündüz, 2019).

**2.1.1. Teknoloji uygulamalarını kabul teorileri.** Teknoloji uygulamalarını kabul teorileri, işletmelerin çalışanların yeni teknolojileri nasıl benimsediğini ve kullanmayı kabul ettiğini anlamalarına yardımcı olan önemli bir çerçevedir (Hamari vd., 2014). Bu teoriler, işletmelerin teknoloji uygulamalarını daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve çalışanların bu uygulamaları daha hızlı benimsemelerine yardımcı olabilir.

Teknoloji uygulamalarının kabulünde, yöneticilerin liderlik rolü de kritiktir (Tunç, 2022). Liderler, teknolojiyi desteklemek ve çalışanları motive etmek için çeşitli stratejiler kullanabilirler. Liderlerin teknolojiye olan inançları ve davranışları, çalışanların da benimsemesini etkileyebilir.

Bununla birlikte, teknoloji kabulü sadece pozitif faktörlerle sınırlı değildir.

Direnç, teknoloji uygulamalarının başarısını engelleyebilir. Direnç, özellikle mevcut iş süreçlerinin değiştirilmesini gerektiren durumlarda ortaya çıkabilir (Bilgin, 2021). İşletmeler, teknoloji kabulünü artırmak için direnci azaltma ve kullanıcıları sürecin içine dahil etme stratejileri geliştirebilir.

Teknoloji uygulamalarını kabul teorileri işletmelere yeni teknolojileri çalışanlarına tanıtmaya ve benimsetmeye konusunda rehberlik eder. Ancak, bu teorilerin yanı sıra örgüt kültürü, yapıları, liderlerin rolü ve direnç gibi faktörler de teknoloji kabulünü etkileyebilir. İşletmeler, bu faktörleri dikkate alarak teknoloji uygulamalarını daha etkili bir şekilde yönetebilirler.

Teknoloji uygulamalarını kabul teorileri, işletmelerin yeni teknolojileri çalışanlarına nasıl tanıttığını ve benimsettiğini anlamalarına yardımcı olan önemli birer araç olarak değerlendirilmektedir. Ancak, teknoloji kabulü sadece birey düzeyinde değil, aynı zamanda örgüt düzeyinde de ele alınmalıdır. Bu bağlamda, örgüt kültürü ve yapıları da teknoloji uygulamalarının kabulünü etkileyebilir. Bu teoriler, işletmelerin teknoloji uygulamalarını daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve çalışanların bu uygulamaları daha kolay kabul etmelerine yardımcı olabilir.

Bu doğrultuda ilgili literatürde yer alan teknoloji modellerinden öne çıkanlarına kısaca yer verilmiştir;

**2.1.2. Teknoloji kabul modeli (Technology Acceptance Model – TAM).** Teknoloji Kabul Modeli, işletmelerin, çalışanlarının teknoloji uygulamalarını kabul etme süreçlerini anlamalarına yardımcı olan önemli bir teorik çerçevedir. Bu modelin, teknoloji kabulünün temel faktörlerini ve süreçlerini ele alarak işletmelere rehberlik edebildiği ifade edilmektedir (Tunç, 2022). İşletmeler, Teknoloji Kabul Modeli'ni kullanarak teknoloji uygulamalarının kabulünü artırabilir ve yönetebilirler.

Bu model, kullanıcının teknolojiyi kabul etme sürecini beş temel faktör etrafında açıklamaktadır. Bu faktörler; Kullanım Kolaylığı, Algılanan Fayda, Sosyal Etkileşimler, Algılanan Risk ve Kişisel Yenilikçilik (Innovation Personality) şeklinde yer almaktadır. Kullanım Kolaylığı, teknoloji uygulamasının ne kadar basit ve anlaşılır olduğunu ifade eder. Algılanan Fayda ise, kullanıcının teknolojiyi kullanarak nasıl bir değer sağlayabileceğini değerlendirir. Sosyal Etkileşimler, diğer insanların teknolojiyi kullanımına dair görüşlerinin ve deneyimlerinin etkisini yansıtır. Algılanan Risk,

teknoloji uygulamasının kullanımıyla ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları ifade eder. Kişisel Yenilikçilik ise, bireyin yeni fikirleri benimseme ve deneme eğilimini ifade eder (Özkan ve Purutçuoğlu, 2010).

İşletmeler, Teknoloji Kabul Modeli'ni kullanarak teknoloji kabulünü artırabilmek için bu faktörleri dikkate alabilirler. Öncelikle, teknoloji uygulamalarını kullanım kolaylığı ve anlaşılabilirlik açısından tasarlamalıdır. Kullanıcıların teknolojiyi hızlıca öğrenip kullanabilmesini sağlamak, kabul sürecini olumlu yönde etkileyebilir. Aynı zamanda, teknoloji uygulamalarının çalışanlar için nasıl bir değer sağlayacağını ve nasıl bir fayda sunacağını vurgulamak da önemlidir. Çalışanlar, teknolojiyi kullanmanın iş verimliliği veya iş tatmini gibi olumlu sonuçlar doğuracağını gördüklerinde daha istekli olabilirler (Turan, 2008).

Sosyal etkileşimler de teknoloji kabulünde etkili bir faktördür. İşletmeler, teknolojiyi kabul etmiş ve başarılı bir şekilde kullanmış örnek çalışanları öne çıkararak diğer çalışanları teşvik edebilirler. Aynı zamanda, çalışanların teknolojiyi kullanımıyla ilgili deneyimlerini ve görüşlerini paylaşmalarını teşvik ederek sosyal etkileşimleri artırabilirler. Bu, çalışanların birbirlerinin deneyimlerinden öğrenmelerini ve teknolojiyi kabul etme sürecini desteklemelerini sağlayabilir (Türker ve Türker, 2013).

Algılanan risk, teknoloji kabulünü etkileyen önemli bir diğer faktördür. İşletmeler, çalışanların teknoloji kullanımıyla ilgili endişelerini ele alarak bu riski azaltmaya çalışabilirler. Örneğin, güvenlik önlemleri ve veri gizliliği konusunda yapılan yatırımlar çalışanların teknolojiyi kullanma konusundaki endişelerini azaltabilir. Aynı zamanda, teknoloji uygulamalarının nasıl kullanılacağı ve olası sorunların nasıl çözüleceği konusunda eğitim ve destek sağlamak da algılanan riski azaltabilir (Bozpolat ve Seyhan, 2020).

Kişisel yenilikçilik, bireylerin yeni fikirleri benimseme eğilimini ifade eder. İşletmeler, çalışanların yenilikçiliklerini teşvik ederek teknoloji kabulünü artırabilirler. Teknoloji uygulamalarının iş akışını nasıl iyileştirebileceği konusunda çalışanların fikirlerine açık olmak, onların katılımını artırabilir. Aynı zamanda, teknoloji uygulamalarını kullanarak yeni fikirleri hayata geçirme fırsatları sağlamak da kişisel yenilikçiliği teşvik edebilir (Uygun vd., 2011).

Teknoloji Kabul Modeli, işletmelerin çalışanların teknoloji uygulamalarını kabul etme süreçlerini analiz ederek daha etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olan bir çerçevedir. Ancak, bu model sadece kabul sürecini değil, aynı zamanda teknoloji uygulamalarının başarılı bir şekilde entegrasyonunu da ele alır (Serçemeli ve Kurnaz, 2016).

Bu modelin önemli bir unsuru, teknoloji kullanımını etkileyen faktörlerin dinamik ve değişken olabileceğidir. İşletmeler, teknoloji kabulünü artırmak için tek bir strateji kullanmak yerine, çalışanların ihtiyaçlarına ve değişen koşullara uyum sağlayan esnek yaklaşımlar geliştirebilirler. Bu bağlamda, teknoloji kabulünü destekleyen politika ve süreçlerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gerekebilir (Menzi vd., 2012).

**2.1.3 Teknolojinin kabulü ve kullanımına ilişkin birleşik teori (The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology Theory – UTAUT).** Sosyal etkileşimler ve algılanan risk gibi faktörler de teorinin içerisinde yer alır. Sosyal etkileşimler, diğer kullanıcıların teknoloji uygulamasını nasıl kabul ettiği ve kullanımına dair görüşlerinin etkisini yansıtır. Algılanan Risk ise, teknoloji uygulamasının kullanımıyla ilgili olumsuz sonuçları ifade eder. Bu faktörler, teknoloji kabulünü etkileyen dışsal etkenleri ele alır (Fenkli vd., 2023).

Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi, aynı zamanda bireyin içsel faktörlerini de ele alır. Örneğin, bireylerin özsaygısı, yenilikçilik düzeyleri ve teknolojiye yönelik tutumları teorinin bir parçasıdır. Özsaygı, bireyin teknolojiyi kullanma yeteneği hakkındaki inancını yansıtır. Yenilikçilik düzeyi, bireyin yeni teknolojilere açıklığını ifade eder. Teknolojiye yönelik tutum ise, bireyin teknoloji uygulamasına karşı olumlu veya olumsuz duygularını yansıtır (Güreş ve Arslan, 2021).

İşletmeler, Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi'ni kullanarak teknoloji kabulünü artırıcı stratejiler geliştirebilirler. Öncelikle, kullanım kolaylığını artırmak için teknoloji uygulamalarını kullanıcı dostu ve anlaşılır bir şekilde tasarlayabilirler. Aynı zamanda, teknoloji uygulamalarının nasıl bir fayda sağlayacağını vurgulayarak algılanan faydayı artırabilirler (Zalluhoğlu vd., 2023).

Sosyal etkileşimler de önemlidir. İşletmeler, teknolojiyi kabul etmiş ve başarılı

bir şekilde kullanmış çalışanları öne çıkararak diğer çalışanları teşvik edebilirler. Aynı zamanda, teknoloji uygulamalarını çalışanlar arasında işbirliğini artıracak şekilde entegre ederek sosyal etkileşimleri güçlendirebilirler (Yaprak vd., 2024).

Algılanan riskin yönetimi de kritik bir adımdır. İşletmeler, çalışanların endişelerini ciddiye almalı ve bu endişeleri ele alacak stratejiler geliştirmelidir. Teknoloji uygulamalarının güvenliği ve veri gizliliği konularında yapılan yatırımlar, algılanan riski azaltabilir (Kizir ve Bozbay, 2021).

**2.1.4 HEXAD modeli.** HEXAD Modeli, işletmelere oyunlaştırma uygulamalarını farklı oyuncu tiplerine özelleştirme fırsatı sunar. Örneğin, bir oyunlaştırma programı, kullanıcıların HEXAD tipine göre farklı görevler ve ödüller sunarak, kullanıcıların deneyimlerini daha kişisel ve tatmin edici hale getirebilir (Kurtuluş, 2021). Ancak, HEXAD Modeli'nin kullanımı bazı zorluklar da içerebilir. Farklı oyuncu tiplerinin gereksinimleri ve beklentileri oldukça farklı olabilir (Güngör, 2019). Bu nedenle, işletmelerin oyunlaştırma tasarımında dengeyi sağlamak ve farklı oyuncu tiplerini tatmin etmek için çaba göstermesi gerekebilir (Ooge vd., 2020).

Oyuncular rekabetçi ve zafer odaklıdır. Onlar için liderlik tablosundaki üst sıralara çıkmak ve diğer oyuncuları yenmek önemlidir. Kaşifler yeni deneyimler ve içerikler ararlar. Onlar için, keşfetme ve yeni şeyler öğrenme deneyimi oyunlaştırma uygulamasını çekici kılar (Tondello vd., 2016).

Yöneticiler, organizasyon ve düzenleme yetenekleriyle öne çıkarlar. Onlar için, oyunlaştırma uygulamaları görevleri planlama ve kaynakları yönetme fırsatları sunabilir. Eşgüdümçüler ise özgürlüğe ve yaratıcılığa değer verirler. Onlar için, oyunlaştırma uygulamaları kendi yollarını bulma ve kendi hedeflerini belirleme özgürlüğü sunabilir (Diamond vd., 2015).

**2.1.5 Yeniliklerin yayılımı teorisi (Diffusion of Innovation Theory).** Yeniliklerin Yayılımı Teorisi, işletmelerin ve organizasyonların yeni fikirleri, ürünleri veya teknolojileri nasıl benimsediğini ve yayıldığını anlamaya yönelik bir çerçeve sunar. Bu teori, Rogers'ın İnovasyon Yayılımı Kuramı temel alınarak geliştirilmiştir.

Yeniliklerin Yayılımı Teorisi, yenilikleri benimseme süreçlerini ve bu süreçlerin faktörlerini açıklar (Tosuntaş ve Çubukçu, 2019).

Bu teoriye göre, yeniliklerin yayılması süreci beş farklı aşamada gerçekleşir. İlk aşama Bilinç Aşaması'dır. Bu aşamada, yenilik hakkında farkındalık oluşur ve potansiyel kullanıcılar yeniliği öğrenirler. İkinci aşama İlgi Aşamasıdır. Kullanıcılar, yenilik hakkında daha fazla bilgi edinmeye başlarlar ve ilgi duyarlar. Üçüncü aşama Değerlendirme Aşaması'dır. Kullanıcılar, yeniliğin kendi ihtiyaçlarına nasıl uyduğunu değerlendirirler. Dördüncü aşama Deneme Aşaması'dır. Kullanıcılar, yeniliği sınırlı bir şekilde deneyerek gerçek dünyada nasıl çalıştığını gözlemleyebilirler. Son aşama ise Benimseme Aşaması'dır. Kullanıcılar, yeniliği kabul ederler ve düzenli olarak kullanmaya başlarlar (Demir, 2006).

Yeniliklerin Yayılımı Teorisi aynı zamanda yenilikleri benimseyen kullanıcı gruplarını da tanımlar. Bu gruplar, Rogers tarafından İnovatörler, Erken Benimseyenler, Erken Çoğunluk, Gecikmiş Çoğunluk ve Gecikmiş Benimseyenler olarak adlandırılmıştır. İnovatörler, yenilikleri hemen benimseyen ve deneyen grup olarak öne çıkar. Erken Benimseyenler ise yenilikleri hızla kabul eden, trendleri takip eden grup olarak bilinir. Erken Çoğunluk, yenilikleri genellikle kabul eden ancak biraz daha çekingen olan grup olarak öne çıkar. Gecikmiş Çoğunluk ve Gecikmiş Benimseyenler ise yenilikleri sona bırakan ve geleneksel yöntemlere sadık kalan grupları temsil eder (Korkmaz vd., 2021).

Yeniliklerin Yayılımı Teorisi aynı zamanda teknoloji kabulünün zaman içinde nasıl değişebileceğini de ele alır. Örneğin, bir yenilik ilk çıktığında İnovatörler ve Erken Benimseyenler gibi daha risk almayı seven ve yeni fikirlere açık olan gruplar tarafından benimsenebilir (Kara, 2020b). Ancak zamanla, daha çekingen olan ve geleneksel yöntemlere sadık kalan gruplar da bu yeniliği benimseyebilir. Bu nedenle işletmeler, teknoloji kabulünün farklı evrelerini anlamak ve yönetmek için esnek stratejiler geliştirmelidir.

**2.1.6 Gereççeli eylem teorisi (Reasoned Action Theory).** Gereççeli Eylem Teorisi, insanların davranışlarını tahmin etmek ve açıklamak için kullanılan bir teorik çerçevedir. Bu teori, bireylerin bir davranışı gerçekleştirip gerçekleştirilmeme kararını

nasıl verdiğini anlamaya çalışır (Kurtuluş, 2020). İşletmeler, teknoloji uygulamalarını çalışanların kabul etmesini ve kullanmasını sağlamak için bu teoriyi kullanabilirler.

Gerekçeli Eylem Teorisi'ne göre, bir bireyin bir davranışı gerçekleştirme niyeti, bu davranışın sonuçlarına ve diğer insanların bu davranışa karşı tutumlarına bağlıdır. İnsanlar, bir davranışın olumlu sonuçlarına inandıklarında ve bu davranışa karşı olumlu bir tutum sergilediklerinde, o davranışı gerçekleştirme olasılıkları artar. Bu teori aynı zamanda davranışın toplumsal normlar ve sosyal baskılar gibi faktörler tarafından da etkilenebileceğini vurgular (Semiz, 2021).

İşletmeler, Gerekçeli Eylem Teorisi'ni kullanarak teknoloji uygulamalarını çalışanların kabul etme niyetini artırabilirler. Çalışanların, yeni teknolojiyi kullanmanın işlerini nasıl kolaylaştıracağını veya verimliliği nasıl artıracığını görmeleri önemlidir. Ayrıca, işletmeler teknoloji uygulamalarının iş süreçlerine nasıl entegre edileceğini ve çalışanların günlük rutinlerine nasıl uyum sağlayacağını da açıklamalıdır (Yıldırım ve Kaplan, 2019).

Gerekçeli Eylem Teorisi, işletmelerin teknoloji uygulamalarının kabulünü artırmak için kullanabileceği etkili bir çerçeve sunar. Ancak, bu teorinin uygulanması sadece tek yönlü bir yaklaşım gerektirmez. İşletmeler, teknoloji kabulünü artırmak için farklı stratejileri bir araya getirerek daha başarılı sonuçlar elde edebilirler (Ahmetoğulları, 2021).

Birinci strateji, teknoloji uygulamalarının çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktır. İşletmeler, teknoloji kullanımının çalışanların iş verimliliğini artıracığını, görevleri daha kolay hale getireceğini ve iş yükünü azaltacağını vurgulayarak çalışanların ilgisini çekebilirler. Aynı zamanda, teknoloji uygulamalarının iş yaşam dengesini artırabileceği ve esnekliği destekleyebileceği mesajı da iletilmelidir (Sezgin vd., 2019).

İkinci strateji, teknoloji uygulamalarının kullanımını kolaylaştırmaktır. İşletmeler, kullanıcı dostu arayüzler, eğitim materyalleri ve destek kaynakları gibi önlemlerle çalışanların teknolojiyi daha kolay öğrenmelerini ve kullanmalarını sağlayabilirler. Ayrıca, teknolojiyi kabul etmek isteyen çalışanlara kişisel yardımlar sunarak onları desteklemek de etkili olabilir (Önder, 2022).

Üçüncü strateji, toplumsal etkileşimi kullanmaktır. Çalışanlar, çoğu zaman iş

arkadaşlarının ve üstlerinin davranışlarını takip ederler. İşletmeler, teknolojiyi kabul eden ve kullanan örnek çalışanları öne çıkararak diğer çalışanları da teşvik edebilirler. Aynı zamanda, işletme içi iletişim araçları ve etkileşim platformları kullanarak çalışanlar arasında pozitif bir tutum oluşturabilirler (Toraman ve Yüksel, 2022).

Gerekçeli Eylem Teorisi işletmelere teknoloji uygulamalarını çalışanların kabul etme niyetini artırmak için stratejiler geliştirmede rehberlik edebilir. İşletmeler, teknoloji uygulamalarının çalışanlar için nasıl bir değer sağlayacağını ve olumlu sonuçlar doğuracağını açıklarken aynı zamanda toplumsal normlar ve sosyal baskıları da göz önünde bulundurmalıdır. Gerekçeli Eylem Teorisi işletmelere teknoloji uygulamalarının kabulünü artırmak için çok yönlü stratejiler geliştirme fırsatı sunar. İşletmeler, teknolojinin olumlu etkilerini vurgulayarak ilgi çekebilir, kullanımı kolaylaştırarak engelleri kaldırabilir ve toplumsal etkileşimi kullanarak kabulü teşvik edebilirler. Böylece, çalışanların teknolojiyi benimsemelerini ve etkili bir şekilde kullanmalarını sağlayabilirler (Özcan vd., 2019).

**2.1.7 Planlı davranış teorisi (Theory of Planned Behavior).** Planlı Davranış Teorisi, işletmelerin çalışanların teknoloji uygulamalarını kabul etme ve kullanma niyetlerini anlamalarına yardımcı olabilecek önemli bir teorik çerçevedir. Bu teori, bireylerin davranışlarını planlama ve niyetlerini belirleme süreçlerini ele alarak teknoloji kabulünün arka planını açıklar (Güngör, 2019). İşletmeler, Planlı Davranış Teorisi'ni kullanarak teknoloji uygulamalarının kabulünü artırabilir ve yönetebilirler (Erten, 2002).

Bu teoriye göre, bir bireyin bir davranışı gerçekleştirme niyeti, üç temel faktör tarafından belirlenir: Tutum, Özsaygı ve Algılanan Kontrol (Perceived Behavioral Control) şeklindedir. Tutum, bireyin bir davranışın olumlu sonuçlarını ne kadar değerli bulduğunu ve olumsuz sonuçlarını ne kadar olumsuz gördüğünü yansıtır. Özsaygı, bireyin kendine güvenini ve davranışı gerçekleştirme yeteneğini ifade eder. Algılanan Kontrol ise, bireyin bir davranışı gerçekleştirmekte ne kadar güçlük yaşayacağını veya ne kadar kolaylıkla yapabileceğini belirlemesini içerir (Turan, 2011).

İşletmeler, Planlı Davranış Teorisi'ni kullanarak teknoloji kabulünü artırmak için bu üç faktörü hedef alabilirler. Öncelikle, işletmeler teknoloji uygulamalarının olumlu

sonuçlarını vurgulayarak çalışanların tutumlarını olumlu yönde etkileyebilirler. Çalışanlar, yeni teknolojiyi kullanmanın nasıl bir değer sağlayacağını ve işlerini nasıl kolaylaştıracağını gördüklerinde, olumlu bir tutum geliştirebilirler (Çetin ve Şentürk, 2016).

Özsaygı, Planlı Davranış Teorisi'nde önemli bir faktördür çünkü insanların davranışlarını gerçekleştirebilme yetenekleri ile ilgilidir. İşletmeler, teknoloji uygulamalarının kullanımını kolaylaştırmak ve eğitim desteği sağlamak gibi adımlarla çalışanların özsaygılarını artırabilirler. Aynı zamanda, çalışanlara teknolojiyi öğrenme ve kullanma konusunda destek sunarak da özsaygılarını güçlendirebilirler (Öztürk vd., 2015).

Algılanan Kontrol, bireylerin bir davranışı gerçekleştirmekte ne kadar zorluk yaşayacaklarını veya ne kadar kolaylıkla yapabileceklerini belirler. İşletmeler, teknoloji uygulamalarının kullanımını basit ve erişilebilir hale getirerek çalışanların algılanan kontrolünü artırabilirler. Aynı zamanda, teknoloji uygulamalarını kabul etmekte yaşadıkları zorlukları ele alarak çözüm önerileri sunarak da algılanan kontrolü güçlendirebilirler (Bayram, 2018).

Planlı Davranış Teorisi, teknoloji uygulamalarının kabulünün ötesinde, işletmelerin çalışanların davranışlarını daha geniş bir bağlamda anlamalarına yardımcı olabilir. Bu teori, işletmelerin sadece teknoloji kabulünü değil, aynı zamanda teknoloji kullanımını ve uygulamanın başarısını etkileyen faktörleri de göz önünde bulundurmasını sağlar (Küçük, 2011).

Teoriye göre, niyet bir davranışın en yakın belirleyicisi olsa da, bazı durumlarda niyetin ötesinde faktörler de önemlidir. Örneğin, bir çalışanın teknolojiyi kabul etme niyeti olabilir, ancak işletmenin teknolojiyi kullanmada sunduğu destek ve kaynaklar da bu niyeti etkileyebilir (Kara, 2021). İşletmeler, teknolojiyi kabul etmek isteyen çalışanları destekleyerek ve ihtiyaç duydukları kaynakları sağlayarak bu niyeti daha da güçlendirebilirler. Ayrıca, teori davranışsal kontrolün de altını çizer. Bireyler, bir davranışı gerçekleştirebilmek için gerekli kaynaklara ve fırsatlara sahip olmalıdır. İşletmeler, teknoloji uygulamalarının çalışanların iş akışına nasıl entegre edileceğini ve bu uygulamaların kullanımını nasıl kolaylaştırabileceğini düşünmelidir. Bireyler teknolojiyi rahatça kullanabiliyorsa ve iş süreçlerine entegre edebiliyorsa, teknoloji

uygulamalarının kabulü ve kullanımı daha olumlu olacaktır (Şahin ve Solunoğlu, 2019).

Planlı Davranış Teorisi aynı zamanda normatif etkileri de ele alır. Diğer insanların ve grupların davranışları, bireylerin kendi davranışlarını şekillendirebilir. İşletmeler, teknolojiyi kabul etmiş ve başarılı bir şekilde kullanmış örnek çalışanları öne çıkararak diğer çalışanları da teşvik edebilirler. Aynı zamanda, teknoloji uygulamalarının kabulünü artırmak için çalışanların fikirlerini ve önerilerini almak da önemlidir. Böylece, çalışanlar daha fazla katılım hisseder ve teknoloji uygulamalarının başarısına daha fazla dahil olurlar (Özer vd., 2015).

**2.1.8 Birleştirilmiş teknoloji kabul ve kullanım teorisi (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology).** Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi, işletmelerin teknoloji uygulamalarının kabulü ve kullanımı üzerindeki etkilerini anlamalarına yönelik kapsamlı bir teorik çerçeve sunar. Bu teori, farklı teknoloji kabul ve kullanım teorilerini bir araya getirerek daha bütünsel bir yaklaşım sunar ve işletmelere teknoloji entegrasyonunda rehberlik eder (Çelik, 2021). İşletmeler, Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi'ni kullanarak teknoloji uygulamalarının kabulünü ve etkili kullanımını artırabilirler.

Bu teorinin temel unsurlarından biri, Kullanım Kolaylığı (Perceived Ease of Use) ve Algılanan Fayda (Perceived Usefulness) faktörlerini içermesidir. Kullanım Kolaylığı, bir teknoloji uygulamasının ne kadar kolay anlaşılır ve kullanılabilir olduğunu ifade eder. Algılanan Fayda ise, kullanıcının teknoloji uygulamasının kullanımıyla ne kadar değerli sonuçlar elde edebileceğini değerlendirir. Bu iki faktör, teknoloji kabulünün temel belirleyicilerini oluşturur (Yılmaz ve Kavanoz, 2017).

Aynı zamanda, sosyal etkileşimler ve algılanan risk gibi faktörler de teorinin içerisinde yer alır. Sosyal etkileşimler, diğer kullanıcıların teknoloji uygulamasını nasıl kabul ettiği ve kullanımına dair görüşlerinin etkisini yansıtır. Algılanan Risk ise, teknoloji uygulamasının kullanımıyla ilgili olumsuz sonuçları ifade eder. Bu faktörler, teknoloji kabulünü etkileyen dışsal etkenleri ele alır (Kurt ve Eken, 2022).

Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi, aynı zamanda bireyin içsel

faktörlerini de ele alır. Örneğin, bireylerin özsaygısı, yenilikçilik düzeyleri ve teknolojiye yönelik tutumları teorinin bir parçasıdır. Özsaygı, bireyin teknolojiyi kullanma yeteneği hakkındaki inancını yansıtır. Yenilikçilik düzeyi, bireyin yeni teknolojilere açıklığını ifade eder. Teknolojiye yönelik tutum ise, bireyin teknoloji uygulamasına karşı olumlu veya olumsuz duygularını yansıtır (Tiryaki ve Önder, 2022).

İşletmeler, Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi'ni kullanarak teknoloji kabulünü artırıcı stratejiler geliştirebilirler. Öncelikle, kullanım kolaylığını artırmak için teknoloji uygulamalarını kullanıcı dostu ve anlaşılır bir şekilde tasarlayabilirler. Aynı zamanda, teknoloji uygulamalarının nasıl bir fayda sağlayacağını vurgulayarak algılanan faydayı artırabilirler (Oktal, 2013).

Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi işletmelere geniş bir perspektif sunarak teknoloji kabulünü ve etkili kullanımını ele alır. İşletmeler, bu teoriyi kullanarak kullanım kolaylığı, algılanan fayda, sosyal etkileşimler, algılanan risk ve bireysel faktörleri dikkate alarak etkili stratejiler geliştirebilirler. Bu sayede, teknoloji uygulamalarının kabulünü artırabilir ve işletme performansını olumlu yönde etkileyebilirler.

## **2.2. Oyunlaştırma Kavramı**

Oyunlaştırma, işletme alanında önemli bir strateji olarak kabul edilir ve temelde oyun tasarımının iş süreçleriyle bütünleştirilmesini ifade eder (Kurtuluş, 2016). Bu yaklaşım, işyerindeki rutin görevleri daha ilgi çekici ve eğlenceli hale getirerek çalışanların katılımını artırmayı amaçlar. Oyunlaştırma yöntemi, oyun dünyasından ödüllendirme, rekabet ve ilerleme gibi unsurları iş ortamına taşıırken, çalışanların bu süreçte hissettiği tatmini artırır (Altınay, 2018).

**2.2.1. Oyunlaştırma stratejileri.** Oyunlaştırma stratejileri, kullanıcıların etkileşimlerini izleyerek ve verileri analiz ederek kullanıcı davranışlarını ve tercihlerini anlamak için değerli bir kaynak haline gelir. Bu veriler, işletmelerin özellikle pazarlama stratejilerini daha iyi şekillendirmelerine ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunmalarına yardımcı olur (Koivisto & Hamari, 2019).

Oyunlaştırma, markaların sadakat programları ve müşteri ilişkileri yönetimi için de etkili bir araç olabilir. Oyunlaştırma stratejileri, kullanıcılara ödüller, ayrıcalıklar veya aşamalı ilerleme sistemi sunarak marka sadakatini artırmaktadır.

Bir markanın oyunlaştırma stratejileri kullanması, sadakat programlarını daha etkili hale getirebilir. Kullanıcılar, oyunlaştırma etkinlikleri aracılığıyla puanlar veya rozetler kazanarak ilerleme kaydedebilir ve bu ilerlemeleri karşılığında ödüller elde edebilirler. Bu, kullanıcıların markayla daha sıkı bir ilişki kurmalarını teşvik eder ve sadakatlerini artırır (Koivisto & Hamari, 2019).

**2.2.2 Oyunlaştırma mekaniği ve tasarımı.** Oyun mekaniği ve tasarımı da yine kurumların etkileşimli deneyimler sunmak ve kullanıcı motivasyonunu artırmak için kullandığı önemli unsurlardan biridir (Sailer vd., 2017). Oyun mekaniği, oyunun temel kurallarını, bileşenlerini ve yapısını içerirken, oyun tasarımı ise bu kuralların etkileşimli deneyime dönüştürülmesini sağlar.

Oyun mekaniği, oyunun temel yapı taşlarını oluşturan kurallar, puanlama sistemleri, hedefler ve etkileşimli bileşenler gibi unsurları içerir. Kuruluşlar, oyunlaştırma uygulamaları için oyun mekaniğini doğru bir şekilde tasarlamalıdır. Oyun mekaniği, kullanıcıların hedeflere ulaşmak için belirli görevleri yerine getirmelerini sağlar ve bu görevlerin tamamlanmasıyla kullanıcılara ödüller sunar. Örneğin, bir oyunlaştırma uygulamasında kullanıcılarına belirli etkinliklerde en yüksek skoru elde etmelerini veya belirli hedefleri tamamlamalarını teşvik edebilir. Bu şekilde, uygulama etrafında rekabet ortamı oluşturulur ve kullanıcılar uygulamayla etkileşimde bulunmak için daha fazla motive olurlar (Sailer vd., 2017).

Oyun tasarımı, oyunun mekaniğini kullanıcı deneyimine dönüştüren ve etkileşimli bir ortam yaratan süreçtir. İyi bir oyun tasarımı, kullanıcıların ilgisini çeken, eğlenceli ve akılda kalıcı bir deneyim sunar. Oyun tasarımında dikkate alınması gereken faktörler arasında oyunun grafikleri, sesleri, kullanıcı arayüzü ve etkileşimli öğeler yer alır. Bu unsurlar, kullanıcıların oyunu keyifle oynamalarını sağlar ve oyunlaştırma uygulamaları ile daha güçlü bir bağ kurmalarını sağlar (Sailer vd., 2017).

Oyun mekaniği ve tasarımı için yararlanılan faktörler arasında ilerlemeli sistemler, hedefler, liderlik tabloları, ödül sistemleri ve sosyal etkileşim gibi unsurlar bulunur. İlerlemeli sistemler, kullanıcıların ilerlemelerini takip edebilecekleri ve belirli

hedeflere ulařtıķça ödüller kazanabilecekleri bir yapı sunar. Kullanıcılar, ilerlemelerini gördükçe motivasyonlarını artırır ve etkileşimlerini sürdürmek için teşvik edilir (Sailer vd., 2017).

Liderlik tabloları da kullanıcı motivasyonunu artırmak için etkili bir stratejidir. Kullanıcılar, diğer kullanıcılarla rekabet ederek liderlik tablolarında üst sıralara yükselmek isterler. Bu, kullanıcıların daha fazla çaba sarf etmelerini ve oyunlaştırma uygulamaları ile etkileşimlerini sürdürmelerini teşvik eder. Öyle ki işletmeler, kullanıcılar arasında rekabeti teşvik etmek ve liderlik tablolarını kullanarak kullanıcıları motive etmek için oyunlaştırma stratejilerini kullanabilirler. Liderlik tabloları, kullanıcıların başarılarını gösteren bir ölçüt olarak kullanılır ve kullanıcıların oyunlaştırma uygulamalarıyla etkileşimlerini devam ettirmelerini sağlar (Sailer vd., 2017).

Oyun mekaniği ve tasarımı, işletmeler için etkileyici ve etkileşimli bir deneyim sunma potansiyeline sahiptir. Ancak, başarılı bir oyun mekaniği ve tasarımı için işletmelerin bazı faktörleri dikkate alması önemlidir. Kullanıcıların ilgisini çeken, ödüllendirici ve sürükleyici bir oyun deneyimi sağlamak için dikkatli bir şekilde planlama ve test etme gereklidir. Kullanıcı geri bildirimlerine önem vermek ve oyunun sürekli olarak iyileştirilmesi için güncellemeler yapmak da önemlidir (Sailer vd., 2017).

**2.2.3 Oyunlaştırma tasarım süreçleri.** Oyunlaştırma stratejisinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için tasarım süreçleri oldukça kritik bir rol oynar. Oyunlaştırma tasarımı, iş süreçlerine oyun unsurlarının entegrasyonunu ve çalışanların bu unsurlarla etkileşimini içerir (Güner, 2022). Bu süreç hem işletmenin hedeflerini hem de çalışanların motivasyonunu dikkate alarak planlanmalıdır (Şenocak ve Bozkurt, 2020).

Oyunlaştırma tasarımının ilk adımı, hedefleri belirlemektir. İşletmenin hangi amaçlar doğrultusunda oyunlaştırmayı kullanmayı planladığı net bir şekilde belirlenmelidir (Toprak, 2017). Bu amaçlar genellikle çalışanların performansını artırmak, eğitimi daha etkili hale getirmek veya işbirliğini teşvik etmek gibi konuları içerebilir. Hedefler belirlendikten sonra, oyun mekanikleri ve ödüllendirme sistemleri tasarlanır. Örneğin, görevleri tamamlayan çalışanlar için puanlama sistemi veya liderlik panoları oluşturulabilir (Demir, 2018).

Oyunlaştırma tasarımının ikinci aşaması, oyun mekaniklerini ve ödüllendirme sistemlerini oluşturmaktır. Oyun mekanikleri, çalışanların görevleri tamamlarken karşılaştıkları kurallar, seviyeler, hedefler ve zorluk seviyelerini içerir (Arslan, 2021). Ödüllendirme sistemleri ise çalışanların bu görevleri tamamladıklarında kazandıkları ödülleri ve bu ödülleri nasıl elde edeceklerini düzenler. Bu aşamada, çalışanların katılımını artırmak ve içsel motivasyonlarını yükseltmek için dikkatli bir denge sağlanmalıdır (Akkemik, 2018).

Oyunlaştırma tasarımının üçüncü aşaması, kullanıcı deneyimini geliştirmek ve optimize etmektir. Kullanıcıların oyunlaştırma özelliklerini anlamaları ve kullanmaları önemlidir (Demirci, 2020). Kullanıcı dostu bir arayüz, net talimatlar ve ödüllerin anlamlı bir şekilde sunulması, çalışanların oyunlaştırma unsurlarına dahil olmalarını teşvik edebilir (Çağlar ve Kocadere, 2015).

Oyunlaştırma tasarımının bir diğer önemli aşaması, kullanıcı deneyimini düşündürmektir. Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar için anlaşılabilir ve kullanılabilir olması, bu stratejinin başarısı için kritiktir (Acar, 2021). Bu noktada, kullanıcıların görevleri nasıl tamamladıklarını ve ödülleri nasıl kazandıklarını anlamalarını sağlamak için basit ve anlaşılır bir arayüz tasarımı önemlidir. Ayrıca, oyunlaştırma sürecinin sıkıcı olmaması ve çalışanların sürekli olarak yeni meydan okumalarla karşılaşmalarını sağlamak da kullanıcı deneyimini artırabilir (Kılıç, 2019).

Oyunlaştırma tasarımının son aşaması, sürecin etkisini değerlendirmektir. İşletmeler, oyunlaştırma stratejilerinin çalışan performansı, motivasyon ve katılım üzerindeki etkilerini düzenli olarak değerlendirmelidir (Yılmaz, 2020). Bu değerlendirme, stratejinin işletme hedeflerine ne kadar yaklaştığını ve çalışanların geri bildirimini içermelidir. Elde edilen veriler doğrultusunda, oyunlaştırma tasarımı gerekirse revize edilebilir ve daha etkili hale getirilebilir.

**2.2.4 Oyunlaştırma temelleri ve yararları.** Oyunlaştırmanın yararları arasında kullanıcıların katılımını ve etkileşimini sürekli tutabilmeleri yer almaktadır. Oyunlar, kullanıcıların tekrar tekrar geri dönmesini sağlayan tekrarlanabilirlik özelliğine sahiptir. Oyunlaştırma uygulamaları, düzenli olarak oyunlaştırma etkinlikleri ve meydan okumalar düzenleyerek kullanıcıları sürekli olarak aktif kılar ve ilgilerini canlı tutarlar. Bu da oyunlaştırma uygulamalarının kullanıcılar arasında farkındalığının

artırmasına ve kullanıcı bağlılığını güçlendirmesine yardımcı olur.

Oyunlaştırmanın bir başka yararı, kullanıcıların öğrenme ve eğitim süreçlerine katkıda bulunabilmesidir. Oyunlaştırma ile kullanıcıların bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri eğitici oyunlar veya simülasyonlar sunarak öğrenme deneyimini destekler. Özellikle eğitim sektöründe, oyunlaştırma yaklaşımı öğrencilerin daha aktif ve keyifli bir şekilde öğrenmelerini sağlar ve öğrenme sonuçlarını artırır (Hamari, 2013).

Bu şekilde, oyunlaştırma stratejileri uygulamalar ve kullanıcılar için bir dizi fayda sunar. Kullanıcı katılımını artırır, kullanıcı sadakatini güçlendirir, kullanıcı davranışlarını anlamayı sağlar, kullanıcıların eğitim ve öğrenme süreçlerine katkıda bulunur ve oyunlaştırma uygulamalarının sosyal medya üzerinde görünürlüğünü artırır.

Oyunlaştırma stratejileri, kullanıcıların ilgisini çekme ve bağlılık oluşturma konusunda güçlü bir araçtır. Oyunlar, kullanıcıların aktif olarak uygulama ile etkileşime geçmelerini sağlar ve bu etkileşimler aracılığıyla uygulamanın değerini artırır. Kullanıcılar, oyunlar sayesinde daha fazla bilgi edinir, ürünlerini deneyimler ve markanın sunduğu değeri keşfeder. Bu da kullanıcıların marka ile duygusal bir bağ kurmalarını sağlar (Huotari & Hamari, 2012).

Ayrıca, oyunlaştırma stratejileri markalar için veri analitiği ve performans izleme fırsatı sunar. Oyunlaştırma etkinlikleri sırasında kullanıcıların etkileşimleri ve performansları izlenebilir ve bu veriler markalar için değerli bilgiler sağlar. Markalar, kullanıcıların oyun sırasında aldıkları kararları, tercihleri ve davranışları analiz ederek, pazarlama stratejilerini optimize edebilir ve daha iyi hedefleme yapabilir. Bu da markaların daha etkili ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunmalarını sağlar (Koivisto ve Hamari, 2019).

Oyunlaştırmanın temel bileşenleri arasında "ödüllendirme mekanizmaları" bulunur. Çalışanlar, belirli görevleri tamamladıkça puan kazanabilir, seviyeler atlayabilir veya sanal rozetler elde edebilirler (Yıldız, 2019). Bu ödüller, çalışanların içsel motivasyonunu artırmanın yanı sıra, onları sürekli olarak daha iyi performans sergilemeye teşvik eder. Bununla birlikte, oyunlaştırma sadece ödüllendirme ile sınırlı değildir. Çalışanlar arasında rekabet oluşturarak, ödülleri kazanmak için yarışmalar düzenlemek de oyunlaştırma stratejisinin bir parçası olabilir (Hamari vd., 2014;

Erenay, 2021).

**2.2.5 Oyunlaştırmanın kullanım alanları ve oyuncu tipleri.** Oyunlaştırmanın, kullanım alanları, kullanıcıların etkileşimini sosyal medya ve diğer platformlarda paylaşma eğilimini artırmasıdır. Oyunlar, kullanıcılar arasında rekabeti teşvik eder ve kullanıcıların başarılarını paylaşmalarına olanak tanır. Kullanıcılar, marka ile etkileşimlerini paylaşarak sosyal medya üzerinde markanın görünürlüğünü artırır ve marka ile ilgili konuşmaların yayılmasını sağlar (Erenay, 2021).

Oyunlaştırmanın temellerinden biri, kullanıcıların duygusal bağlarını güçlendirmektir. Oyunlar, kullanıcıların hislerini harekete geçiren, keyifli deneyimler sunar. Bu da kullanıcıların duygusal bağlarını güçlendirmek ve sadakatini artırmak için oyunlaştırma stratejilerini kullanabilecekleri anlamına gelir. Örneğin, bir marka, kullanıcıların katılımını artırmak için etkileşimli bir mobil uygulama veya çevrimiçi oyun geliştirebilir ve böylece kullanıcıların markayla daha sıkı bir bağ kurmasını sağlayabilir (Koivisto & Hamari, 2019). Ayrıca, oyunlaştırma, markalar için kullanıcı davranışlarını anlama ve analiz etme fırsatı sunar (Erenay, 2021).

Oyuncu tipleri, işletmelerin oyunlaştırma uygulamalarını başarılı bir şekilde tasarlamak ve uygulamak için dikkate alması gereken önemli bir faktördür. Oyunlaştırma, farklı kişilik ve motivasyon profillerine sahip çalışanları etkileyebilir ve farklı oyuncu tiplerini içerebilir.

Bartle'in Oyuncu Tipolojisi, farklı oyuncu tiplerini dört temel kategori altında toplar: Katkiller (Killers), Başarımcılar (Achievers), Keşfedeciler (Explorers) ve Sosyalciler (Socializers) (Yılmaz, 2020). Katkiller, rekabetçi ve zafer odaklı oyuncularlardır. Başarımcılar, hedef belirler ve bu hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Keşfedeciler, yeni deneyimler ve içerikler ararlar. Sosyalciler ise etkileşimli ve işbirlikçi deneyimlerden keyif alırlar.

Oyuncu tipleri, oyunlaştırma uygulamalarının tasarımında ve hedef kitlenin çeşitliliğini dikkate alırken önemlidir (Kara, 2020b). Örneğin, bir oyunlaştırma programı sadece yarışma ve ödüllere dayandığında, Katkiller ve Başarımcılar için çekici olabilir. Ancak, Keşfedecilere veya Sosyalcilere hitap etmeyebilir.

Her oyuncu tipinin farklı motivasyonlar ve ilgi alanları vardır (Güngör, 2019). Başarımcılar, görevleri tamamlamak ve başarılar elde etmek için motive olurken,

Keşfedeciler yeni deneyimler ve içerikler arayarak motive olabilirler. Sosyalciler ise etkileşimli deneyimler ve sosyal bağlantılarla motive olabilirler. Bu nedenle, işletmeler oyunlaştırma tasarımında farklı oyuncu tiplerini anlamak ve dikkate almak zorundadır.

Aynı zamanda, farklı oyuncu tipleri arasında çatışmalar ve dengesizlikler olabileceğini unutmamak gerekir (Bilgin, 2021). Örneğin, Katkiller rekabetçi doğaları nedeniyle Başarımcılar veya Sosyalcilerle çatışabilirler. Bu nedenle, oyunlaştırma tasarımında dengeyi sağlamak ve farklı oyuncu tiplerine hitap etmek önemlidir.

Oyuncu tipleri işletmelerin oyunlaştırma uygulamalarını tasarlarken ve uygularken göz önünde bulundurması gereken kritik bir faktördür. Farklı oyuncu tiplerinin motivasyonlarını ve ilgi alanlarını anlamak, oyunlaştırma deneyiminin etkili ve çekici olmasını sağlayabilir.

### **2.3. Oyunlaştırmanın Örgütsel Davranış Kuramları Açısından Değerlendirilmesi**

**2.3.1 Oyunlaştırma ve sosyal davranış kuramı.** Oyunlaştırmayı tanımlarken dikkat çeken noktalardan biri, uygulama amacını yansıtmaktadır. Deterding (2012) ve Deterding vd. (2011)'e göre oyunlaştırmanın temel fikri, oyun dışı bağlamlarda, ürünlerde veya hizmetlerde oyun tasarım öğelerinin kullanılarak kullanıcıların oyunlaştırma doğrultusunda istenen davranışları sergilemeleri için motive edilmeleri yer almaktadır. Hamari (2013) ile Huotari ve Hamari (2012) oyunlaştırmayı, çeşitli hizmetlerin motivasyon unsurlarıyla zenginleştirilerek oyun deneyimlerinin ve ayrıca arzu edilen davranışsal sonuçların sağlanması olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda oyunlaştırma, anlamlı içsel motivasyon sağlayarak, kullanıcıların ihtiyaçlarını ve hedeflerini dikkate alarak bağlılık alışkanlıklarını geliştiren bir yaklaşımdır (Nicholson, 2012; Rapp, 2013).

Zichermann ve Cunningham'ın (2011) oyunlaştırma tanımında, problem çözme ve bağlılık hedefleri ön plana çıkmaktadır. Oyunlaştırmayı tanımlarken eğitimsel hedeflerden biri de problem çözme becerilerinin gelişimini teşvik etmektir. McGonigal'e (2011) göre oyunlaştırma, oyuncuların problem çözme becerilerini yalnızca çeşitli bulmacaları çözmek için değil, aynı zamanda gerçek hayattaki sosyal ve politik sorunları çözmek için de kullandıkları yeni bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Tasarım süreci dikkate alındığında oyunlaştırmanın yapısal bileşenleri oyun mekaniği, oyun dinamiği ve estetikdir (Deterding, 2012). Oyunlaştırmanın bileşenleri kavramsal olarak ele alındığında oyunlaştırmanın oyun düşüncesi, oyun etkileşimi ve oyun tasarımı kavramlarının birleşiminden oluştuğu ortaya çıkmaktadır (Deterding, 2012; Deterding vd., 2011; Kapp, 2012).

İşletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının çalışanların motivasyonunu artırma mekanizmaları da farklı teorik yaklaşımlarla açıklanmıştır. Örneğin, Öz Belirleme Kuramı (Self Determination Theory) perspektifinden bakıldığında, çalışanların oyunlaştırma uygulamalarına katılımlarının, içsel motivasyonlarını artırabileceği ve bu sayede daha yüksek iş bağlılığı sağlayabileceği öne sürülmüştür (Deci ve Ryan, 1985b).

Ayrıca, Eşitlik Kuramı (Equity Theory) çerçevesinde işletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının adalet algısını nasıl etkilediği de araştırılmıştır. Bu teoriye göre, çalışanlar ödüllerin iş yüküne ve katkısına adil bir şekilde dağıtılmasını beklerler. Çalışmalar, oyunlaştırma uygulamalarının adil ödül dağıtımını desteklediği ve bu sayede çalışanların motivasyonunu artırdığı sonucuna ulaşmıştır (Adams, 1965).

Bununla birlikte, Teknoloji Kabul Teorileri ve Motivasyon Teorileri çerçevesinde yapılan araştırmalar, oyunlaştırmanın işletmelerde çalışanların teknolojiyi kabul etme motivasyonunu artırabileceğini göstermiştir. Teknoloji uygulamalarını kabul eden çalışanlar, bu tür uygulamaların işlerini kolaylaştıracağına ve daha verimli hale getireceğine inanabilirler (Davis, 1989). Ayrıca, ERG Kuramı ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi gibi motivasyon teorileri, oyunlaştırmanın çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyonlarını artırabileceğini öne sürmektedir (Alderfer, 1969; Maslow, 1943).

Ayrıca oyunlaştırma terfi amacıyla da kullanılabilir. Bu durumda kişiden beklenen yetkinlikler ile pozisyon karşılaştırılarak en uygun aday terfi ettirilmekte ve geri kalan adaylar için gelişim programları sunulmaktadır (Yılmaz, 2023).

İlgili araştırma ve uygulamalar incelendiğinde oyunlaştırma ve oyun temelli öğrenmeye ilişkin literatürde kavram karmaşasının olduğu açıkça görülmektedir. Her iki kavramda da "oyun" kelimesi bu yaklaşımların kesişme noktası olsa da oyunlaştırma ve oyun temelli öğrenme aslında teoride ve pratikte iki farklı

yaklaşımıdır. Bozkurt (2014) bu ayrımı şu şekilde yapmaktadır: “Oyunlaştırılmış bir süreçte oyun tasarımını hissedebilirsiniz ama göremezsiniz. Ancak oyunun fikrini oynanışta hissedebiliyor ve görebiliyorsunuz.” Oyunlaştırma kullanıldığında öğrenme bağlamında oyun fikri ve felsefesi dikkate alınarak tasarım oluşturulmuştur. Oyun tabanlı öğrenmede oyun içinde öğrenmeye yönelik tasarım oluşturulmaktadır.

**2.3.2 Oyunlaştırma ve sosyal öğrenme kuramı.** İlgili literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde oyunlaştırmanın bir öğretim yöntemi değil, eğitim sürecinde öğrenmeyi daha çekici hale getirmeyi amaçlayan bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir. Oyunlaştırma ve eğitim uygulamaları-kavramlarının incelenmesi önemli hale gelmiştir. Glover (2013), oyunlaştırma yaklaşımının sihirli bir değnek olmadığını ve kötü öğrenme deneyimlerinin oyunlaştırma yoluyla önemli bir değişime yol açmayacağını belirtmektedir. Oyunlaştırma kavramının kökleri genel olarak oyun fikrine dayansa da oyunlaştırmanın unsurları öncelikle dijital oyunlardan etkilenmektedir. Dolayısıyla oyunlaştırma yaklaşımı doğal olarak e-öğrenme sürecine kolaylıkla entegre edilebilecek bir yapıya sahiptir (Muntean, 2011).

Xu, Y. (2012). tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre, e-öğrenme ortamlarında öğretmenle doğrudan iletişim kurulmadığı ve öğretmenin duygularını aktarabilecek bir yapı bulunmadığından, bu ortamlardaki bu duyuşsal eksikliği giderecek, öğrencileri öğrenme sürecine daha fazla dahil edecek yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmakta olduğu değerlendirilmiştir. Oyunlaştırmanın, öğrencilerin daha çok çalışmasını sağlayan motivasyonu harekete geçirmekte ve öğrencilerin rekabet içgüdüsünü tetikleyerek üretken davranışlar sergilemelerini teşvik ederken aynı zamanda pasif, verimsiz davranışlarını da azaltma rolü öne çıkmaktadır. Ancak oyunlaştırma, sadece bireysel rekabetçi motivasyonu değil, aynı zamanda kazanmaya yönelik ortak çabaları da desteklemektedir.

E-öğrenme ortamlarının öğrenenin gelişim sürecini analiz edebilen ve otomatik olarak anında geri bildirim verebilen bir yapıya sahip olması ve dijital oyunlar gibi dijital ortamlarda tasarlanmış olması, bu ortamları oyunlaştırma uygulamaları için uygun hale getirmektedir. Ayrıca, okulu bırakma oranlarının yüksek ve öğrenci motivasyonunun düşük olduğu e-öğrenme ortamları için güçlü bir motivasyon kaynağı olan oyunlaştırma fikri, motive olmuş öğrenenlerin daha fazla sorumluluk alması ve

öğrenmeyi sürdürmesi nedeniyle bahsedilen sınırlamaları giderebilecek bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu durumların dışında oyunlaştırma yaklaşımının bir diğer avantajı da e-öğrenme sistemlerine yönelik oyunlaştırma unsurlarının arayüzde görselleştirilip detaylandırılabilmesidir (Ryan vd., 2006).

**2.3.3 Oyunlaştırma ve model alma kuramı.** Sosyal iletişime odaklanan kurum veya kuruluşlar son dönemde oyunlaştırmayı bir fırsat olarak görmeye başlamış ve bu akıma katılmıştır. Ve elde edilen verilere göre oldukça başarılı sonuçlara ulaştıkları görülmektedir. Çünkü sosyal iletişime yönelik farkındalık yaratma veya bilgi aktarma çabaları, oyunlaştırma ekseninde son derece dikey grafikler oluşturabiliyor. Bunun nedeni ise oyun sistemi içerisindeki kurgunun başarılı olması halinde oyuncu veya katılımcı üzerinde büyük bir etki bırakabilmesidir (Seay, 2004).

Sosyal sorumluluk projeleri, sosyal iletişim amaçlı oyunlaştırma örneklerini sıklıkla gözlemlenen alanlardan biri şeklinde ifade edilmektedir. Ancak bu tür projelerde bütçenin küçük olması nedeniyle genellikle yazılım aşaması terk edilerek fikir bazlı oyunlaştırma sistemleri önerilmektedir (Reeves ve Leighton Read, 2013).

Bir diğer örnek ise son zamanlarda daha sık araştırılan sağlık farkındalığı kavramıdır. Bu konuda farkındalığın artırılması amacıyla oyunlaştırma yoluyla süzgeçten geçirilen pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların devamlılığı ve çalışma sahiplerinin verileri ne kadar başarılı olduklarını göstermektedir (Frederick, 1995).

#### **2.4. Kullanıcıları Oyunlaştırma Uygulamalarına Yönlendiren Bireysel Unsurlar**

Oyunlaştırma uygulamalarının teşvik edilmesi bakımından pek çok kullanıcının katılımını artırır, kuruma bağlılığı bulunmaktadır. Kullanıcı davranışlarını analiz etme imkanı sağlar, sadakat programlarını geliştirme fırsatı sunar ve rekabet avantajı sağlar.

Kullanıcı motivasyonu ve bağlılık, oyunlaştırma stratejilerinin temel unsurlarından biridir (Reeves ve Leighton Read, 2013). Bu bölümde, kullanıcıları oyunlaştırma uygulamalarına yönlendiren bireysel unsurlara odaklanılmıştır.

Kullanıcı motivasyonunu artırmak için oyunlaştırma stratejileri

kullanılmaktadır. Oyunlar, insanların içsel motivasyonlarını harekete geçiren bir dizi faktörü içerir. Bunlar arasında başarı hissi, ödüllendirme, rekabet etme isteği, ilerleme kaydetme ve sosyal etkileşim gibi unsurlar bulunur (Ryan vd., 2006). Günümüzde işletmeler söz konusu bu motivasyon faktörlerini kullanarak kullanıcıların işletme içerisinde daha fazla etkileşime geçmelerini sağlayabilirler.

Bir motivasyon faktörü olan başarı hissi, kullanıcıların belirli hedeflere ulaşma duygusunu yaşamalarını sağlar. Oyunlaştırma ile kullanıcıların etkileşimde bulunurken ilerleme kaydetmelerini teşvik edebilirler. Örneğin, oyunlaştırma uygulamaları içerisinde, kullanıcılarına seviyeler veya rozetler gibi göstergeler sunularak, kullanıcıların belirli seviyeleri tamamlamaları ile başarı hissi yaşatılabilir. Bu, kullanıcıların motivasyonunu artırır ve işletmeye karşı bağlarını güçlendirmeye katkı sağlar (Gökkaya, 2014).

Ödüllendirme de motivasyonu artıran bir unsurdur. Kullanıcılar, çaba gösterdiklerinde ve hedeflere ulaştıklarında ödüller almayı beklerler. Oyunlaştırma uygulamalarının, kullanıcıların birbirleri ile etkileşimleri sırasında ödüllendirme sistemleri kullanabilirler. Örneğin, sadakat programları veya puanlama sistemleri aracılığıyla kullanıcılara ödüller sunulabilir. Bu ödüller, indirimler, ücretsiz ürünler veya özel ayrıcalıklar olabilir. Kullanıcılar, ödüllerin cazibesinden dolayı oyunlaştırma uygulamaları ile etkileşimde bulunmaya devam eder ve bağlılıklarını artırır (Nart ve Güleç, 2018).

Rekabet etme isteği, oyunlaştırma stratejilerinde önemli bir motivasyon faktörüdür. Kullanıcılar, diğer kullanıcılarla rekabet etmek ve liderlik tablolarında üst sıralarda yer almak için çaba gösterme eğilimindedirler. Oyunlaştırma uygulamaları kullanıcıları arasında rekabeti teşvik etmek kullanıcı motivasyonunu artırmak ve bağlılığı güçlendirmek, işgörenlerin iş stresine karşı olumlu katkıları gibi pek çok yarar sağlar. Kullanıcılar, motivasyonları yüksek olduğunda ve kurumla güçlü bir bağa sahip olduklarında çalıştıkları işlerine ve kurumlarına karşı bağlılıkları artar (Çeltek, 2023).

Hedefler, kullanıcıların belirli görevleri tamamlamaları için belirlenen amaçlardır. Kullanıcılar, hedeflere ulaşmak için çaba sarf ederken motive olurlar ve böylece oyunlaştırma uygulamaları ile etkileşimlerini artırır. Oyunlaştırma uygulamaları, kullanıcıların dikkatini çekmek ve motive etmek için çeşitli hedefler

belirleyebilir. Örneğin, kullanıcıları belirli bir süre boyunca uygulamayla etkileşimde bulunmaya teşvik etmek veya belirli bir ürün veya hizmeti deneyimlemelerini sağlamak gibi hedefler belirlenebilir (Seay, 2004).

Sosyal etkileşim, oyun mekaniği ve tasarımında kullanılan bir başka önemli stratejidir. Kullanıcıların diğer kullanıcılarla etkileşime geçebilmesi, rekabet edebilmesi veya işbirliği yapabilmesi, oyunlaştırma ile etkileşimin daha anlamlı hale gelmesini sağlar. Kullanıcılar, sosyal bağlantılarını güçlendirmek, arkadaşlarıyla rekabet etmek veya işbirliği yapmak için uygulama tarafından sunulan sosyal etkileşim özelliklerini kullanır. Bu da kullanıcıların uygulamayla daha sık etkileşimde bulunmalarını teşvik eder (Seay, 2004).

Görevler ve ödüllendirme sistemleri, oyunlaştırma stratejilerinin önemli unsurları arasında yer almaktadır. Kullanıcıların motivasyonunu artırmak ve bağlılıklarını güçlendirmek için etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu stratejiler, kullanıcıların belirli görevleri tamamlamalarını teşvik ederek onlara ödüller sunmayı içerir. Görevler, kullanıcıların oyunlaştırma uygulamaları ile etkileşimde bulunmalarını sağlamak için belirlenen hedeflerdir ve ödüller ise bu hedeflere ulaşan kullanıcılara sunulan teşviklerdir (Seay, 2004).

Görevlerin belirlenmesi, kullanıcıların oyunlaştırma uygulamaları ile etkileşimini artırmak ve onları motive etmek açısından önemlidir. Görevler, kullanıcılara kendilerini meşgul hissettiren, ilgi çekici ve gerçekleştirilebilir olmalıdır (Seay, 2004).

Ödüllendirme sistemleri ise kullanıcıları motive etmek ve oyunlaştırma uygulamaları ile etkileşimi sürdürmelerini teşvik etmek için kullanılan önemli bir araçtır. Ödüller, kullanıcıların görevleri tamamladıklarında elde ettikleri teşviklerdir. Bu teşvikler, indirimler, ücretsiz ürünler, özel ayrıcalıklar veya benzersiz deneyimler şeklinde olabilir (Seay, 2004).

Oyunlaştırma aynı zamanda işgörenlerin katılımını artırır. Çalışanların aktif bir şekilde oyunlaştırma uygulamalarıyla etkileşimde bulunmalarını sağlamak için etkinlikler düzenlenebilir. Örneğin, çevrimiçi bir yarışma veya meydan okuma düzenleyerek işgörenlerin birbirleriyle etkileşime geçmeye teşvik edebilir. Bu tür

etkinlikler, işgörenlerin oyun deneyimini daha kişisel ve heyecan verici hale getirirken, işletmenin ürünlerini veya hizmetlerini daha fazla tanımasını sağlar (Rapp, 2013).

İşyerinde oyunlaştırma stratejileri aynı zamanda çalışanların iş süreçlerini daha iyi anlamalarını ve öğrenmelerini desteklemek için de kullanılır. Eğitim süreçlerini oyunlaştırarak, yeni bilgilerin ve becerilerin daha hızlı ve etkili bir şekilde öğrenilmesi sağlanabilir (Ceylan, 2020). Bu, özellikle hızla değişen sektörlerde ve teknolojiye dayalı işlerde önemlidir. Oyunlar aracılığıyla sağlanan eğitim, çalışanların kendilerini geliştirmelerini ve rekabetçi bir avantaj elde etmelerini sağlayabilir.

İşyerinde oyunlaştırmanın bir diğer etkisi, işbirliği ve takım ruhunu teşvik etmesidir (Küçük, 2019). Oyunlar, çalışanların birlikte çalışmalarını, strateji geliştirmelerini ve hedeflere ulaşmalarını destekleyebilir. Örneğin, takım bazlı oyunlar ve yarışmalar, çalışanların bir araya gelmelerini ve birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını sağlayarak işbirliğini artırabilir.

İşyerinde oyunlaştırma, çalışanların motivasyonunu artırmak, iş performansını yükseltmek ve iş süreçlerini daha etkili hale getirmek amacıyla kullanılan etkili bir stratejidir. Bu yaklaşım, çalışanların işlerini daha keyifli bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmanın yanı sıra, eğitim, işbirliği ve katılımı teşvik etme konularında da önemli katkılar sağlayabilir.

İşyerlerinde oyunlaştırma, sadece motivasyon artırma veya eğlence sağlama amacıyla değil, aynı zamanda çalışanların becerilerini geliştirmek ve inovasyonu teşvik etmek amacıyla da kullanılır (Kaya, 2023). İnovasyon, günümüz iş dünyasında rekabet avantajı elde etmenin anahtarıdır. İşyerinde oyunlaştırma, çalışanların yeni fikirleri paylaşmalarını, yaratıcı çözümler üretmelerini ve risk almalarını teşvik ederek inovasyon kültürünü geliştirebilir (Köse, 2021).

Bununla birlikte, işyerinde oyunlaştırma, sadece pozitif sonuçlar üretmez. Doğru bir şekilde tasarlanmadığında veya uygulanmadığında, ters etkiler yaratabilir (Gürbüz, 2020). Örneğin, çalışanlar arasında olumsuz bir rekabet ortamı oluşturabilir veya oyunlar çalışanların gerçek iş görevlerinden sapmalarına neden olabilir. İşletmelerin, oyunlaştırma stratejilerini dikkatli bir şekilde planlamaları ve sürekli olarak izlemeleri gerekmektedir.

İşyerinde oyunlaştırmanın iş kültürüne etkisi de göz ardı edilmemelidir (Yalçın, 2022). Oyunlaştırma yaklaşımı, işyerinde daha rahat ve yaratıcı bir atmosfer oluşturabilir. Ancak, bazı çalışanlar için bu yaklaşım profesyonellikten uzaklaştırıcı veya ciddiyetsiz olarak algılanabilir. İşletmelerin, oyunlaştırmayı iş kültürüne ve çalışanların değerlerine uygun bir şekilde entegre etmeleri önemlidir.

Algılanan Örgütsel Destek (AÖD), işletmelerin çalışanlarını motive etmek ve bağlılıklarını artırmak için önemli bir faktör olarak öne çıkar (Hamari vd., 2014). Bu kavram, çalışanların işletme tarafından desteklendiklerini, değer verildiklerini ve önemsendiklerini hissetmelerini ifade eder. Algılanan örgütsel destek, çalışanların iş yerine yönelik tutumlarını, performanslarını ve genel iş memnuniyetlerini etkileyebilir.

İşletmelerin çalışanlarına duyduğu ilgi ve destek, çalışanların işletme içinde nasıl hissettiklerini belirler (Seaborn ve Fels, 2015). Algılanan örgütsel destek, çalışanların güvenini artırabilir ve onları işe daha bağlı hale getirebilir. Bir çalışan, işletmenin onun başarısını önemseydiğini ve kariyer gelişimini desteklediğini hissettiğinde, işine daha fazla adanmışlık gösterebilir.

**2.4.1 Oyunlaştırma ve iş tatmini ilişkisi.** İşyerinde oyunlaştırma kavramı, işyerinde mevcut iş süreçlerinde oyunlaştırmanın kullanıldığı uygulamaları ifade etmektedir. Oyun tasarımı ve etkileşimin belirli ilkelerini uygulayarak ve bazı iş süreçlerini çalışanlar için oyun deneyimlerine dönüştürerek organizasyonel düzeyde uzun vadeli refahı, üretkenliği ve iş memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır (Opreescu vd., 2014).

Görevler ve ödüllendirme sistemlerinin etkili bir şekilde uygulanması için oyunlaştırma uygulamalarının çeşitli unsurları dikkate almaları gerekmektedir. İlk olarak, görevlerin çeşitlendirilmesi önemlidir. Kullanıcılara farklı türde ve zorluk seviyesinde görevler sunmak, onların ilgisini canlı tutar ve sürekli olarak oyunlaştırma uygulamaları ile etkileşimde olmalarını sağlar. Ayrıca, ödüllerin cazip olması da önemlidir. Kullanıcılar, değerli ve özgün ödülleri elde etmek için daha fazla çaba sarf etmeye teşvik edilirler. Bu şekilde, oyunlaştırma uygulamaları ile etkileşimi sürdürmek ve sadakati güçlendirmek mümkün olur (Rapp, 2013).

İşyerinde oyunlaştırma uygulamalarından ideal beklenti, kullanıcının çalıştığını

tamamen unutup uzun saatler boyunca uygulamayı "oynaması" veya uygulamayı düzenli kullanma motivasyonu sağlamasıdır. Organizasyonların oyunlaştırma konusunda belirlediği ideal hedef mümkün görünse de oyunlaştırma tek başına tüm sorunları çözemez ve mevcut kurumsal uygulamaları heyecan verici bir oyuna dönüştürememektedir (Zichermann ve Cunningham, 2011). Hedeflenen uzun vadeli bütünsel ideallere ulaşmak için, belirli davranışlara, belirli çalışan gruplarına veya departmanlara odaklanarak oyunlaştırmanın erken dönemde uygulanmasının daha işlevsel olacağı savunulmaktadır. Bu bağlamda kısa ve uzun vadeli örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için örgütsel veya kişilerarası bağlılık ve motivasyonun yanı sıra davranış değişikliklerini de olumlu yönde etkileyen bir sistem olarak oyunlaştırma uygulamaları örgütlerde her geçen gün daha geniş yer kazanmaktadır (İrkey, 2019).

Örgüt çalışanlarına yönelik geliştirilecek yenilikçi teknoloji uygulamalarının başarılı olabilmesi için gerekli koşullardan biri de son kullanıcı çalışanların ilgili sistemi öğrenmesi ve kabul etmesidir (Sykes vd., 2009). Kullanıcıların uygun bir uygulamayı planlamak ve kullanmak için gerekli bazı beklentileri olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin bir inovasyon sisteminin kullanıcısı için belirli düzeyde teknoloji bilgisi ve onu kullanma yeteneği gibi bireysel faktörler önemlidir; Teknik altyapı, destek birimleri ve sosyal çevre gibi organizasyonel dinamikler rol oynuyor. Buna göre işyerinde uygulanan bir oyunlaştırma uygulamasının kullanışlı olması, destekleyici teknik altyapıya sahip olması ve verimlilik düzeylerini artırıcı içerik sunması ile amaçlanan başarıya ulaşması beklenmektedir (Venkatesh vd., 2012).

**2.4.2 Oyunlaştırma ve iş stresi ilişkisi.** Oyunlaştırma uygulamaları çalışma hayatı içerisinde işletmeler açısından pek çok faydalar sunmaktadır. Bunlar arasında iş gücünün işe alınması ve elde tutulmasının iyileştirilmesi, program uyarlanabilirliğinin artırılması ve iş verimliliğinin artırılması sayılabilir (Larson, 2020: 319).

Oyunlaştırma, iş ortamlarında stresin azaltılmasında önemli bir rol oynayabilmektedir. Oyunlaştırma, oyun unsurlarının ve mekaniklerinin oyun dışı ortamlarda uygulanması olarak tanımlanmakta ve iş süreçlerine entegre edildiğinde çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilmektedir. Bu bağlamda, oyunlaştırma unsurları, görevlerin daha eğlenceli ve anlamlı hale gelmesini sağlayarak

çalışanların stres seviyelerini düşürebilmektedir. Özellikle, ödüllendirme sistemleri, liderlik tabloları ve ilerleme göstergeleri gibi oyunlaştırma mekanikleri, çalışanların başarılarını somut bir şekilde görmelerine olanak tanımakta ve bu da onların iş memnuniyetini artırarak stresi azaltmaktadır (Önder, 2021).

Bir diğer önemli faktör, oyunlaştırma uygulamalarının sosyal etkileşimi teşvik etmesidir. Çalışanlar, iş arkadaşlarıyla rekabet edebilmekte, işbirliği yapabilmekte ve başarılarını paylaşabilmektedir. Bu sosyal etkileşimler, iş ortamında pozitif ilişkilerin ve destekleyici bir atmosferin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Destekleyici bir iş ortamı, çalışanların stres seviyelerini düşürmede kritik bir rol oynamaktadır. Oyunlaştırma, sosyal bağları güçlendirerek ve çalışanlar arasında dayanışmayı teşvik ederek, iş kaynaklı stresi azaltmada etkili olabilmektedir (Koçak vd., 2019).

Oyunlaştırma uygulamaları ayrıca, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını ve kendilerini işe daha fazla adanmalarını sağlamaktadır. Oyunlaştırma unsurları, görevlerin net ve ulaşılabilir hedefler olarak yapılandırılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sayede çalışanlar, iş yüklerini daha iyi yönetebilir ve iş süreçlerindeki belirsizliklerden kaynaklanan stresi azaltabilmektedir. Özellikle, karmaşık görevlerin daha küçük ve yönetilebilir parçalara ayrılması, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde tamamlamalarına olanak tanımaktadır ve bu da stres seviyelerini düşürmektedir (Garip ve Medeni, 2022).

Oyunlaştırma, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunarak iş stresini azaltmaktadır. Oyunlaştırma unsurları, çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirmelerini teşvik etmekte ve sürekli öğrenme ve gelişim fırsatları sunmaktadır. Bu gelişim süreci, çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmaktadır ve iş tatminlerini yükseltmektedir. Kendine güvenen ve işinde tatmin olan çalışanlar, iş stresiyle daha iyi başa çıkabilmekte ve daha verimli çalışabilmektedir. Bu nedenle, oyunlaştırma uygulamaları, iş stresini azaltmada ve çalışanların genel refahını artırmada önemli bir araçtır (Alkaç ve Yıldız, 2021).

**2.4.3 Oyunlaştırma ve örgütsel bağlılık ilişkisi.** Çalışan bağlılığını güçlendirmek için oyunlaştırma stratejileri ayrıca sosyal etkileşimi teşvik eder. Oyunlaştırma uygulamaları arasında bir topluluk oluşturarak oyun deneyimini paylaşma ve etkileşimde bulunma fırsatı sunabilir. Örneğin, oyunlaştırma uygulamalarının çevrimiçi platformları veya sosyal medya hesapları aracılığıyla kullanıcıların deneyimlerini paylaşmalarını, birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını sağlayabilir. Bu tür sosyal etkileşimler, bireyler arasında bağlılık ve sadakat duygusu oluştururken, stres düzeylerinin azalmasında olumlu katkılar sunmaktadır. Ayrıca kuruma yönelik güveni ve memnuniyeti artırır (Nicholson, 2012).

İşletmeler ayrıca oyunlaştırma stratejilerini kullanarak bireylere kişiselleştirilmiş deneyimler sunabilir. Oyunlar ve etkinlikler aracılığıyla bireylerin tercihlerini, davranışlarını ve ilgi alanlarını daha iyi anlayabilirler. Bu bilgileri kullanarak, kullanıcılara yönelik özelleştirilmiş teklifler, içerikler veya ödüller sunabilir. Kişiselleştirme, bireylerin kurum ile daha güçlü bir bağ hissetmelerini sağlar ve çalışan bağlılığına ve iş tatminine olumlu katkılar sağlar (Nicholson, 2012).

Oyunlaştırmanın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, işletmelerin çalışanların beklentilerini ve motivasyon kaynaklarını anlamaları gerekmektedir. Örneğin, bazı çalışanlar maddi ödüllere daha fazla ilgi gösterirken, bazıları için manevi tatmin daha önemli olabilir (Kara, 2020a). Bu nedenle, işletmelerin farklı ödüllendirme ve motivasyon yöntemlerini bir araya getirerek, geniş bir çalışan kitlesini etkileyebilecek oyunlaştırma stratejileri geliştirmeleri önemlidir.

Görevler ve ödüllendirme sistemleri kullanıcıların oyunlaştırma uygulamalarını tercih etme olasılığını da artırır. Kullanıcılar, oyunlaştırma uygulamaları ile etkileşimde bulunma sürecinde görevleri tamamlamak ve ödüllerin tadını çıkarmak için motive olurlar. Bu motivasyon, kullanıcıların oyunlaştırma uygulamalarını tercih etmelerini sağlar ve kurum ile bağlılıklarını güçlendirir. Kullanıcılar, ödüllerin yanı sıra oyunlaştırma uygulamalarının sunduğu deneyimlerden de memnuniyet duyarlar ve bu deneyimleri çevrelerine paylaşma eğiliminde olurlar. Oyunlaştırma uygulamaları ile etkileşimde bulunmanın ve görevleri tamamlamanın yanı sıra kullanıcılar, markanın sunduğu deneyimlerden de tatmin duyarlar (Nicholson, 2012).

İşyerlerinde oyunlaştırma, geleneksel iş süreçlerini daha etkili ve ilgi çekici hale

getirmek amacıyla oyun tasarımının kullanılması anlamına gelir (Korkmaz, 2022). Çalışanların işlerini daha keyifli bir şekilde yerine getirmelerini sağlamak, içsel motivasyonlarını artırmak ve iş performansını yükseltmek için işletmeler tarafından tercih edilen bir yaklaşımdır. İşyerinde oyunlaştırma, farklı sektörlerde ve işletme büyüklüklerinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

İşyerinde oyunlaştırmanın en belirgin özelliklerinden biri, görevleri daha anlamlı hale getirerek çalışanların katılımını artırmasıdır. Geleneksel olarak monoton veya tekrarlayan görevler, çalışanlar arasında motivasyon düşüklüğüne neden olabilir.

**2.4.4 Oyunlaştırma uygulamalarına kuşakların yaklaşımı.** İşletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla yapılan çeşitli çalışmalar, farklı teorik yaklaşımlar ve yöntemler kullanarak çeşitli sonuçlara ulaşmıştır. Bu bölümde, işletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendiren ve farklı teorileri kullanarak yapılan bazı önemli çalışmaların karşılaştırmaları yapılmıştır.

Birçok çalışma, işletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının çalışan motivasyonunu artırdığını göstermiştir. Örneğin, Basten (2017) tarafından yürütülen bir araştırma, oyunlaştırmanın çalışanların işlerine karşı tutumlarını olumlu yönde etkilediğini ve işte daha fazla bağlılık hissi yarattığını bulmuştur. Benzer şekilde, Demirci (2020) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, oyunlaştırmanın çalışanların iş performansını artırdığını ve iş verimliliğini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bu tür çalışmalar, oyunlaştırma uygulamalarının işletmeler için potansiyel faydalarını vurgulamaktadır. Ancak, işletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının etkileri konusundaki görüşler farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, Aydın vd., (2018) tarafından yürütülen bir çalışma, oyunlaştırma uygulamalarının bazı durumlarda çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini öne sürmüştür. Araştırmaya göre, bazı çalışanlar oyunlaştırmayı yüzeysel olarak algılayabilir ve işin kendisinden ziyade ödüllere odaklanabilirler. Bu durum, işletmelerin oyunlaştırma uygulamalarını dikkatli bir şekilde tasarlamalarını gerektirebilir.

Bu konuyla ilgili literatüre göre oyunlaştırmanın ve ciddi oyunların iş dünyasında kullanımı artış halindedir. Bu durum motivasyonu, üretkenliği ve iş

başarısını olumlu yönde artırmaktadır. Öyle ki işletmelerde kullanılan oyunlaştırma uygulamalarını ve işgörenler üzerindeki katkıları değerlendirildiğinde oyun tabanlı öğrenmenin pek çok başarılı uygulaması bulunmaktadır. L'Oreal, Siemens, IBM, Cisco, Deloitte ve McDonald's gibi Fortune 500 şirketleri, öğrenme stratejilerinin bir bileşeni olarak oyunlaştırmayı ve ciddi oyunları benimsemektedir. Bu, harcanan zamanda önemli bir azalma sağlar, sadakati ve gelir etkisini artırır. Oyunlaştırmanın başarısında demografik faktörler de önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin kadınlar sosyal oyunları tercih ederken erkekler daha rekabetçi platformları tercih etmektedir. Gençler ödül ve göreve dayalı yapıları tercih ederken, yaşlılar sosyal faktörlerle motive oluyor ve oyunlaştırmayı pek kabul etmiyorlar. Kültürel faktörlerin oyunlaştırma üzerindeki etkisinin ise ilgili literatürde henüz pek fazla araştırılmamış olduğu vurgulanmaktadır (Larson, 2020: 324).

## Bölüm 3 Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın yöntemini açıklamak amacıyla kullanılacak olan veri toplama yöntemi, örnekleme, veri analizi ve analizde kullanılacak istatistiksel araçlar gibi alt başlıklar ele alınacaktır.

### 3.1 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak yapılan ampirik analizler için araştırmanın model ve hipotezlerinden bahsedilecektir. Konu doğrultusunda araştırılmak istenen hipotezler açıklanarak araştırmanın amacı doğrultusunda ilgili analiz bulguları tartışılacaktır.

**3.1.1 Araştırmanın modeli ve hipotezleri.** Bu tez çalışmasının temel amacı, işletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak ve bu etkileri açıklayan faktörleri belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, işletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı kuşaklardaki iş görenler üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir.

Araştırma modeli, temel olarak dört ana değişkenden oluşmaktadır: oyunlaştırma uygulamaları araştırmanın bağımlı değişkenini, iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık ise bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

Oyunlaştırma uygulamaları, çeşitliliği ve etkinliği, çalışanların motivasyonunu ve ilgi düzeyini nasıl etkilediği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

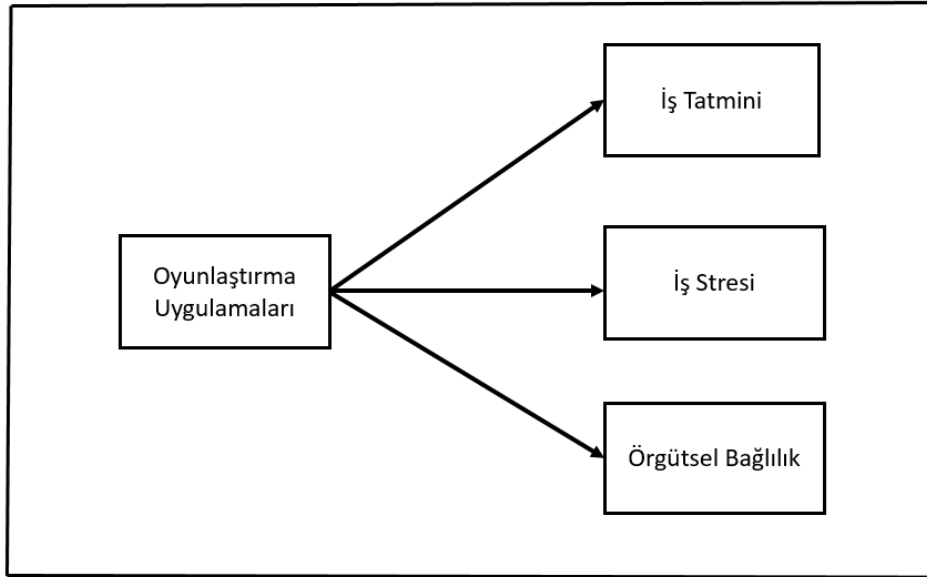
İş tatmini değişkeni, oyunlaştırmanın işletme performansına nasıl katkı sağlayabileceği ile doğrudan ilgilidir. Bu değişken, daha yüksek motivasyonun daha yüksek iş performansı ile sonuçlanıp sonuçlanmadığını, oyunlaştırmanın verimliliği artırıp artırmadığını ve işletmenin hedeflerine ne kadar etkili bir şekilde ulaşmayı desteklediğini analiz eder.

İş stresi değişkeni bireyin çalışma esnasında veya çalışma sonrasında işten dolayı yaşadığı sıkıntıları ifade etmektedir. Bireyin iş sonrası durumu, iş sonrası bireyin işle

ilgili sorunlara olan ilgisi, iş sonrası bireydeki tükenmişlik duygusu, işten sonra işin verdiği stresle rahat hissedememe, işle ilgili bireyde sürekli stres ve gerilim ve bireyin işini stresli ve zor bir olgu olarak görmesi hususları açısından iş stresi değişkeni incelenmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

- $H_1$  : Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.
- $H_2$  : Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanların iş stresi üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- $H_3$  : Oyunlaştırma uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.
- $H_4$  : Oyunlaştırma uygulamalarının kullanılmasında kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Aşağıda araştırma doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli yer almaktadır;



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modelinde, oyunlaştırma uygulamaları, araştırmanın bağımlı değişkenini, iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık ise bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

### 3.2 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri’nden İstanbul ilinde yer alan işletmeler arasından oyunlaştırma uygulamalarını kullananların işgörenleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında işletmelerde sektörel ayırım yapılmaksızın çalışmakta olan 404 katılımcıya ulaşılmıştır. Elde edilen anketler arasında eksik ifade içerenler araştırmaya dahil edilmemiş ve araştırmanın ilgili analizleri tamamlanmıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında öncelikle hazırlanmış olan anket sorularının anlaşılabilirliğinin tespit edilebilmesi amacıyla ön test olarak ilk aşamada 100 katılımcı ile pilot uygulaması gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin etkisini değerlendirmek için toplanan veriler elektronik ortama aktarılarak SPSS Process ve AMOS 22.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Anket formunda yer alan soruların ters soru olup olmadığı incelenmiş ve ters kodlamaları ile ilgili gerekli dönüşümleri yapılmıştır. Sonrasında pilot çalışma için ilgili adımlara geçilmiştir. Pilot araştırma kapsamında araştırmada kullanılması planlanan ölçek ifadeleri üzerinde Faktör Analizi ve Güvenilirlik Düzeyleri saptanmıştır.

Araştırmacı tarafından, e-posta aracılığıyla farklı işletmelere ulaşılarak anketler tamamlanmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Örnekleme alınan birimlerin dağılımı ile buldukları sektör, faaliyet süresi ve işgören sayısı vd. özelliklere bulgular bölümündeki analizler kısmında detaylı olarak yer verilmiştir.

### 3.3 Veri Toplama Araçları

Bu bölümde, araştırmanın veri toplama sürecinde kullanılan araçlar ve yöntemlere yer verilmiştir. Veri toplama araçlarının seçimi, araştırmanın amaçlarına ve sorularına uygunluğu göz önünde bulundurularak yapılmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket 5 bölümden oluşmaktadır (EK. 1). Birinci bölümde katılımcılara, 9 adet tanımlayıcı ifadeden oluşan sosyo-demografik özelliklere yönelik sorular yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların oyunlaştırma uygulamaları hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik Venkatesh vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Yılmaz ve Kavanoz (2017) tarafından Türkçe çevirisi gerçekleştirilen İşyerinde Oyunlaştırma Uygulamalarını Kabul Ölçeği (TKKBM-

2/UTAUT-2)'nden, üçüncü bölümünde işgörenlerin iş tatminin ölçülmesinde, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve Keser ve Bilir, (2019) tarafından Türkçe çevirisi gerçekleştirilen İş Tatmini Ölçeği'nden, dördüncü bölümünde işgörenlerin iş stresinin ölçülmesinde Parasuraman, Greenhaus ve Granrose (1992) ) tarafından geliştirilen ve Karabay (2015) tarafından Türkçe çevirisi gerçekleştirilen İş Stresi Ölçeği'nden, ve beşinci bölümü oluşturan örgütsel bağlılık Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen ve Dağlı vd., (2018) tarafından Türkçe çevirisi gerçekleştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden, yararlanılmıştır.

Araştırma çerçevesinde kullanılan veri toplama araçlarına, aşağıda bölümler halinde, detaylıca yer verilmiştir.

Tablo 1

*Ölçek Madde Adetleri*

Değişkenler		Madde Adedi	Alt Boyutları ve Soru Numaraları
Oyunlaştırma Uygulamaları	Performans Beklentisi (PB) Çaba Beklentisi (CB) Sosyal Etki (SE) Kolaylaştırıcı Koşullar (KK) Davranışsal Niyet (DN)	17	PB1-PB4 arası CB5-CB8 arası SE9-SE11 arası KK12-KK14 arası DN15-DN17 arası
İş Tatmini (IsT)	Tek Boyut	5	IsT1-IsT5 arası
İş Stresi (IsS)	Tek Boyut	6	IsS1-IsS6 arası
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık (DuygB)	18	DB1-DB6
	Normatif Bağlılık (NB)		NB7-NB12
	Devam Bağlılık (DvmB)		DB13-DB18

### 3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın araştırma metodolojisi ile ilgili bazı kısıtlamaları bulunmaktadır. Kısıtlı bir zaman diliminde ve gönüllü işğörenlerden veri toplanması nedeniyle araştırma çerçevesinde belirli bir sayıda katılımcıya ulaşılmış olması araştırmanın sınırlılıklarından birisini oluşturmaktadır. Araştırma verileri katılımcıların kendi algılarına ve ifadelerini yansıtmaktadır. Bu bakımdan öznel yaklaşımların etkisi söz konusu olabilir. Ayrıca, araştırmanın örneklemindeki çeşitlilik, genellemelerin yapılmasını kısıtlayabilir. Araştırma boyutunun sınırlı olması ve bazı öğelerin daha ayrıntılı bir şekilde incelenememiş olması da diğer sınırlamalardan biridir.



## Bölüm 4

### Bulgular

#### 4.1. Araştırma Verilerinin Analizi

Gerçekleştirilen çalışmada işyerinde oyunlaştırma uygulamalarının farklı kuşaklar üzerindeki etkileri çeşitli örgütsel davranış değişkenleri açısından ampirik düzeyde incelenmiştir. İlk olarak katılımcıların demografik dağılımları incelenmiş ve daha sonra uygun analizler yapılmıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın analiz sonuçları incelenecektir.

**4.2.1 Katılımcıların demografik özellikleri.** Çalışmada ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Katılımcıların çalıştığı işletmelerin faaliyet alanı, çalışan sayısı, işletme türü, katılımcıların ait oldukları kuşak bilgisi, cinsiyeti, yaş grubu, eğitim durumu, mesleki deneyimleri, kurumdaki çalışma süresi, katılımcıların bağlı ast sayısı bilgileri frekans analizi yardımıyla incelenmiştir.

**4.2.1.1 İşletmelerin faaliyet alanı.** Katılımcıların çalıştığı işletmelerin faaliyet alanlarına ilişkin frekans değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2

*Katılımcıların Çalıştığı İşletmenin Faaliyet Alanı*

	Frekans	Yüzde
Banka	43	10.64
Turizm	21	5.20
Eğitim	67	16.58
Sanayi	31	7.67
Diğer	242	59.91
Toplam	404	100.0

Tablo 2 incelendiği zaman katılımcıların %10.64'ünün banka sektöründe, %5.2'sinin

turizm sektöründe, %16.58'inin eğitim sektöründe, %7.67'sinin sanayi sektöründe, %59.91'inin ise diğer sektörlerde çalıştığı görülmektedir.

**4.2.1.2 Çalışan sayısı.** Katılımcıların çalıştığı kurumda bulunan çalışan sayısına ilişkin frekans değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3

*Katılımcıların Çalıştığı İşletmede Çalışan Sayısı*

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama
Çalıştığınız işletmenin çalışan sayısı	404	6	10000	321.52

Tablo 3 incelendiği zaman katılımcıların çalıştığı şirketlerde ortalama 322 kişinin çalıştığı görülmektedir. Minimum çalışanın bulunduğu işletmede çalışan sayısı 6, maksimum çalışan bulunan işletmede çalışan sayısı ise 10000 şeklindedir.

**4.2.1.3 İşletme türü.** Katılımcıların çalıştığı işletme türüne ilişkin frekans sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4

*Katılımcıların Çalıştığı İşletmenin Türü*

	Frekans	Yüzde
Aile İşletmesi	65	16.1
Start-Up	32	7.9
Yerli/Yabancı	209	51.7
Kamu	98	24.3
Total	404	100.0

Tablo 4 incelendiği zaman katılımcıların genel olarak yerli/yabancı işletme iştiraki olan işletmelerde çalıştığı görülmektedir.

**4.2.1.4. Katılımcıların kuşak bilgisi.** Aşağıda verilen tabloda katılımcıların kuşak bilgileri yer almaktadır.

Tablo 5

*Katılımcıların Kuşak Bilgileri*

	Frekans	Yüzde
Z Kuşağı	124	30.7
Y Kuşağı	232	57.4
X Kuşağı	48	11.9
Total	404	100.0

Tablo 5 incelendiği zaman katılımcıların büyük çoğunluğunun Y kuşağından oluştuğu görülmektedir.

**4.2.1.5 Katılımcıların cinsiyeti.** Katılımcıların cinsiyet dağılımına ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 6

*Katılımcıların Cinsiyeti*

		<i>Cinsiyet</i>	
		Frekans	Yüzde
Tür	Kadın	214	53.0
	Erkek	190	47.0
	Toplam	404	100.0

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır.

**4.2.1.6 Katılımcıların yaş grubu.** Katılımcıların yaş grubuna göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7

*Katılımcıların Yaşı*

<b>Yaş</b>			
		Frekans	Yüzde
Tür	20 yaş ve altı	2	.5
	20-29	122	30.2
	30-39	232	57.4
	40-49	32	7.9
	50-59	12	3.0
	60 yaş ve üzeri	4	1.0
	Toplam	404	100.0

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların büyük çoğunluğu 30-39 yaş aralığına sahiptir.

**4.2.1.7 Katılımcıların eğitim durumu.** Aşağıda verilen tabloda katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımlarını inceleyen frekans tablosu yer almaktadır.

Tablo 8

*Katılımcıların Eğitim Durumu*

<b>Eğitim</b>			
		Frekans	Yüzde
Tür	Lise ve Ön lisans	15	3.7
	Üniversite	159	39.4
	Lisansüstü	194	48.0
	Doktora	36	8.9
	Toplam	404	100.0

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların büyük çoğunluğu lisansüstü eğitim durumuna sahiptir.

**4.2.1.8 Katılımcıların mesleki deneyimi.** Katılımcıların mesleki deneyimlerine ilişkin özet değerler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 9

*Katılımcıların Mesleki Deneyimi*

	Minimum	Maksimum	Ortalama
Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?	0-1 yıl	46 yıl	9.09

Tablo 9'a bakıldığı zaman katılımcıların ortalama 9 yıl mesleki deneyimleri bulunmaktadır. En fazla deneyime sahip katılımcının 46 yıl mesleki deneyimi vardır.

**4.2.1.9. Katılımcıların kurumdaki çalışma süresi.** Katılımcıların kurumda çalışma süresine ilişkin özet istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10

*Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresi*

	Minimum	Maksimum	Ortalama
Şuanda çalıştığınız kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	0-1 yıl	35 yıl	4.66

Katılımcılar şu anda çalıştıkları işletmede ortalama 4.5 yıl çalışmaktadır. Şu anda çalıştığı kurumda en fazla çalışan katılımcı 35 yıl çalışmaktadır.

**4.2.2 Güvenilirlik analizi.** Araştırma kapsamında ilgili literatürde yer alan kaynaklarda en sık kullanılan tutarlılık katsayısı olan Cronbach  $\alpha$  katsayısı bu araştırma kapsamında da iç tutarlılık testleri için kullanılmıştır. Cronbach  $\alpha$  testi sonuçlarından elde edilen değerlerin sırasıyla; “ $0.00 < \alpha < 0.40$ ”, “ $0.40 < \alpha < 0.60$ ”, “ $0.60 < \alpha < 0.80$ ”, “ $0.80 < \alpha < 1.00$ ” şeklindeki aralıklar içerisinde yer alması araştırma kapsamında yararlanılan ölçeklerin dağılımlarının homojen ya da heterojen olduğunu ifade etmektedir. “cronbach  $\alpha$ ” değerinin yükselmesi yararlanılan ölçeğin daha homojen bir dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (Kumar ve Herger, 2013). Cronbach's Alpha değerinin 0,7'den büyük olması faktörün güvenilirliğinin bir işareti

olmaktadır. Ancak kimi zaman sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalar çerçevesinde bu değerin 0,5 değerinde gerçekteşmesi de yeterli kabul edilebilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2013; Hair vd., 2013).

Araştırma çerçevesinde yararlanılan ölçek ifadelerinin sırasıyla ortalama değerleri, çarpıklık ve basıklık değerleri değerlendirilmiştir. İlgili literatürde basıklık ve çarpıklık değer aralıkları ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu değer aralıklarının uygulamada -3.0 ile +3.0 arasında (Kalaycı, 2009: 209), değerler alması durumunda, verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebileceği belirtilmektedir.

Aşağıdaki tablolarda ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçları özetlenmiştir. İlk olarak Tablo 11’de Oyun ölçeğinin analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11

*OYUN Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Değerleri*

<b>Faktör</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standard Sapma</b>	<b>Örneklem Sayı</b>
OYUN <sub>1</sub>	4.39	1.567	404
OYUN <sub>2</sub>	4.28	1.569	404
OYUN <sub>3</sub>	4.33	1.578	404
OYUN <sub>4</sub>	3.67	1.547	404
OYUN <sub>5</sub>	4.65	1.572	404
OYUN <sub>6</sub>	4.58	1.572	404
OYUN <sub>7</sub>	4.57	1.562	404
OYUN <sub>8</sub>	4.12	1.589	404
OYUN <sub>9</sub>	4.23	1.540	404
OYUN <sub>10</sub>	4.09	1.585	404
OYUN <sub>11</sub>	4.26	1.627	404
OYUN <sub>12</sub>	4.57	1.644	404
OYUN <sub>13</sub>	4.67	1.595	404
OYUN <sub>14</sub>	4.55	1.646	404
OYUN <sub>15</sub>	4.64	1.620	404
OYUN <sub>16</sub>	4.78	1.626	404
OYUN <sub>17</sub>	4.87	1.681	404

Tablo 12

*Oyun Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi için İstatistiksel Değerler*

Faktör	Öge Silinirse Ölçek Ortalaması	Öge Silinirse Ölçek Farkı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Öge Silinirse Cronbach Alfa
OYUN <sub>1</sub>	70.87	434.706	.768	.966
OYUN <sub>2</sub>	70.98	433.315	.789	.966
OYUN <sub>3</sub>	70.93	431.273	.817	.966
OYUN <sub>4</sub>	71.59	439.186	.705	.967
OYUN <sub>5</sub>	70.61	433.763	.781	.966
OYUN <sub>6</sub>	70.68	431.915	.810	.966
OYUN <sub>7</sub>	70.69	432.180	.812	.966
OYUN <sub>8</sub>	71.14	433.946	.769	.966
OYUN <sub>9</sub>	71.03	434.232	.790	.966
OYUN <sub>10</sub>	71.17	433.154	.783	.966
OYUN <sub>11</sub>	71.00	432.799	.767	.967
OYUN <sub>12</sub>	70.69	431.290	.781	.966
OYUN <sub>13</sub>	70.59	432.982	.781	.966
OYUN <sub>14</sub>	70.71	433.821	.741	.967
OYUN <sub>15</sub>	70.62	429.322	.825	.966
OYUN <sub>16</sub>	70.48	429.005	.827	.966
OYUN <sub>17</sub>	70.39	426.413	.837	.965
Cronbach's Alpha Değeri = 0.968				

Tablo 11'de Oyun ölçeğinin aritmetik ortalama, standart sapma ve örneklem büyüklüğü değerleri verilmektedir. Oyun ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,68'dir. Bu değer araştırma faktörünün güvenilirliğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir ( $0,61 < \text{alfa} < 0,80$ ). Tablo 12'de faktörün ölçekten uygun değer çıkarılması sonucu elde edilen güvenilirlik sonuçları yer almaktadır. Bu tablonun son sütununda yer alan Cronbach's Alpha değerleri madde madde incelendiğinde bu değerlerin 0,965 ile 0,967 arasında değiştiği görülmektedir

Tablo 13

*Stres Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Değerleri*

Faktör	Ortalama	Standard Sapma	Örneklem Sayı
STRES <sub>1</sub>	3.69	1.654	404
STRES <sub>2</sub>	4.45	1.633	404
STRES <sub>3</sub>	3.76	1.644	404
STRES <sub>4</sub>	3.58	1.632	404
STRES <sub>5</sub>	4.32	1.596	404
STRES <sub>6</sub>	4.41	1.670	404

Tablo 14

*Stres Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi için İstatistiksel Değerler*

Faktör	Öğe Silinirse Ölçek Ortalaması	Öğe Silinirse Ölçek Farkı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Öğe Silinirse Cronbach Alfa
STRES <sub>1</sub>	20.53	39.001	.628	.821
STRES <sub>2</sub>	19.77	42.801	.433	.837
STRES <sub>3</sub>	20.46	37.353	.729	.802
STRES <sub>4</sub>	20.65	38.035	.696	.808
STRES <sub>5</sub>	19.90	38.360	.698	.808
STRES <sub>6</sub>	19.81	39.414	.597	.828
Cronbach's Alpha Değeri = 0.847				

Tablo 13'te Stres ölçeğinin aritmetik ortalama, standart sapma ve örneklem büyüklüğü değerleri yer almaktadır. Stres ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,847'dir. Bu değer araştırma faktörünün güvenilirliğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir ( $0,61 < \text{alfa} < 0,80$ ). Tablo 14'de faktörün ölçekten uygun değerlerin çıkarılması sonucu elde edilen güvenilirlik sonuçları yer almaktadır. Bu tablonun son sütununda yer alan Cronbach's Alpha değerleri madde madde incelendiğinde bu değerlerin 0,802 ile 0,837 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 15

*İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Değerleri*

Faktör	Ortalama	Standard Sapma	Örneklem Sayı
TATMİN <sub>1</sub>	2.7219	1.06405	404
TATMİN <sub>2</sub>	2.4847	1.00116	404
TATMİN <sub>3</sub>	2.8367	0.79890	404
TATMİN <sub>4</sub>	2.7015	0.71534	404
TATMİN <sub>5</sub>	3.8240	0.77831	404

Tablo 16

*İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi için İstatistiksel Değerler*

Faktör	Öge Silinirse Ölçek Ortalaması	Öge Silinirse Ölçek Farkı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Öge Silinirse Cronbach Alfa
TATMİN <sub>1</sub>	18.0663	5.494	.385	.234
TATMİN <sub>2</sub>	18.5791	6.132	.064	.372
TATMİN <sub>3</sub>	17.2730	1.560	.260	.080
TATMİN <sub>4</sub>	17.0153	2.056	.091	.426
TATMİN <sub>5</sub>	16.9923	1.731	.217	.183
Cronbach's Alpha Değeri = 0.782				

Tablo 15'te İş Tatmini ölçeğinin aritmetik ortalama, standart sapma ve örneklem büyüklüğü değerleri verilmektedir. Tatmin ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,782'dir. Bu değer araştırma faktörünün güvenilirliğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir ( $0,61 < \alpha < 0,80$ ). Tablo 16'da faktörün ölçekten uygun değer çıkarılması sonucu elde edilen güvenilirlik sonuçları yer almaktadır. Bu tablonun son sütununda yer alan Cronbach's Alpha değerleri madde madde incelendiğinde bu değerlerin 0,080 ile 0,426 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 17

*Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Değerleri*

Faktör	Ortalama	Standard Sapma	Örneklem Sayı
BAĞLILIK <sub>1</sub>	4.87	1.692	404
BAĞLILIK <sub>2</sub>	5.29	1.616	404
BAĞLILIK <sub>3</sub>	3.15	1.668	404
BAĞLILIK <sub>4</sub>	2.70	1.650	404
BAĞLILIK <sub>5</sub>	2.71	1.784	404
BAĞLILIK <sub>6</sub>	5.43	1.554	404
BAĞLILIK <sub>7</sub>	5.22	1.501	404
BAĞLILIK <sub>8</sub>	5.23	1.678	404
BAĞLILIK <sub>9</sub>	4.72	1.920	404
BAĞLILIK <sub>10</sub>	5.37	1.652	404
BAĞLILIK <sub>11</sub>	3.63	1.966	404
BAĞLILIK <sub>12</sub>	3.70	1.953	404
BAĞLILIK <sub>13</sub>	3.41	1.929	404
BAĞLILIK <sub>14</sub>	5.17	1.634	404
BAĞLILIK <sub>15</sub>	4.64	1.963	404
BAĞLILIK <sub>16</sub>	5.39	1.672	404
BAĞLILIK <sub>17</sub>	4.72	1.956	404
BAĞLILIK <sub>18</sub>	5.48	1.671	404

Tablo 18

*Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi için İstatistiksel Değerler*

Faktör	Öğe Silinirse Ölçek Ortalaması	Öğe Silinirse Ölçek Farkı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Öğe Silinirse Cronbach Alfa
BAĞLILIK <sub>1</sub>	75.95	125.104	.472	.616
BAĞLILIK <sub>2</sub>	75.53	127.793	.422	.624
BAĞLILIK <sub>3</sub>	77.67	146.921	-.096	.682
BAĞLILIK <sub>4</sub>	78.13	152.810	-.238	.696
BAĞLILIK <sub>5</sub>	78.11	153.502	-.245	.701
BAĞLILIK <sub>6</sub>	75.40	130.811	.355	.632
BAĞLILIK <sub>7</sub>	75.60	137.446	.175	.652
BAĞLILIK <sub>8</sub>	75.60	121.770	.574	.604
BAĞLILIK <sub>9</sub>	76.11	118.860	.556	.600
BAĞLILIK <sub>10</sub>	75.45	127.310	.424	.623
BAĞLILIK <sub>11</sub>	77.19	147.658	-.119	.692
BAĞLILIK <sub>12</sub>	77.12	129.015	.293	.638
BAĞLILIK <sub>13</sub>	77.41	153.890	-.246	.706
BAĞLILIK <sub>14</sub>	75.65	126.189	.463	.619
BAĞLILIK <sub>15</sub>	76.18	117.295	.581	.596
BAĞLILIK <sub>16</sub>	75.43	125.218	.476	.616
BAĞLILIK <sub>17</sub>	76.10	120.555	.500	.608
BAĞLILIK <sub>18</sub>	75.35	126.679	.435	.621
Cronbach's Alpha Değeri = 0.657				

Tablo 17'de Örgütsel Bağlılık ölçeğinin aritmetik ortalama, standart sapma ve örneklem büyüklüğü değerleri verilmektedir. Bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,657'dir. Bu değer araştırma faktörünün güvenilirliğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir ( $0,61 < \text{alfa} < 0,80$ ). Tablo 18'de faktörün ölçekten uygun değer çıkarılması sonucu elde edilen güvenilirlik sonuçları yer almaktadır. Bu tablonun son sütununda yer alan Cronbach's Alpha değerleri madde madde incelendiğinde bu değerlerin 0,596 ile 0,706 arasında değiştiği görülmektedir. Sonuçlara göre BAĞLILIK13 anketten çıkarıldığı zaman ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0.657'den 0.706'ya yükselmektedir. Bu sebeple BAĞLILIK13 ifadesi anketten çıkarılmıştır. BAĞLILIK13'ün çıkarılması sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0.706'ya yükselmiştir.

Tüm ölçekler için yapılan güvenilirlik analiz sonuçlarına göre ölçekler yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olmaktadır. Yani söz konusu verilerle uygun analizler yapılabilmektedir.

**4.2.3 Değişkenler arasında korelasyon analizi.** Çalışmada kullanılan ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri incelenmiştir. Elde edilen korelasyon sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arası ilişkilerin genellikle zayıf sayıda ancak kendi aralarında anlamlı olduğu söylenebilir ( $0,40 \leq r < ,59$  oranı orta;  $r < ,40$  oranı zayıf). (Altunışık, vd., 2004; Şencan, 2005).

Tablo 19

*Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkisi*

	1	2	3	4
1-Stres	1			
2-Tatmin	.001	1		
3-Örgütsel Bağlılık	.276**	-.025	1	
4-Oyunlaştırma	.136**	-.126*	.253**	1
** $p < .01$ , $N=404$ , $r = \text{Pearson Standardize}$				

Gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucunda Oyunlaştırma ile İş Stresi arasında pozitif ( $r=0,276$ ) ve Oyunlaştırma ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ( $r=0,253$ ) istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000 < 0,01$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre bu ilişki zayıf seviyededir. ( $r < ,40$  oranı zayıf) (Şencan, 2005; Altunışık vd., 2004).

**4.2.4 Doğrulayıcı faktör analizleri.** Çalışmada işyerinde oyunlaştırma uygulamalarının kuşaklar üzerindeki etkisi için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA IBM AMOS programında yapılmış ve ölçekler için elde edilen sonuçlar aşağıdaki alt başlıklarda verilmiştir.

**4.2.4.1 İş yerinde oyunlaştırma uygulamaları doğrulayıcı faktör analizi.** Araştırmada yararlanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerinin analiz edilmesi ve ölçeklerin örneklem ile uyumluluğunu test etmek için Maximum Likelihood tahmin yönteminden yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizinden (confirmatory factor analyses) yararlanılmıştır. Aşağıda yer alan şekil ve tablolarda verilen uyum iyiliği indeksleri, ölçeklerin kabul edilebilir seviyedeki referans değerlerini (Meydan ve Şeşen, 2015) karşılamaktadır. İlgili doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda

sırasıyla yer almaktadır.



Şekil 2. Oyun Ölçeği İçin DFA Analiz Sonuçları

Oyun ölçeği için yapılmış DFA analizi sonuçları yukarıda görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre tüm ifadelerin yükleri yeteri kadar yüksek olmaktadır. Bu sebeple ölçekten herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek kalmamaktadır.

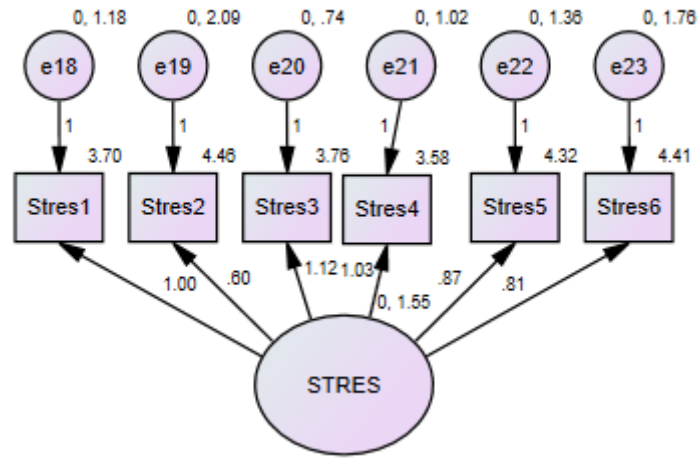
Tablo 20

*Oyun Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Varsayılan model	51	1208.028	119	.000	<b>4.151</b>
Doymuş model	170	.000	0		
Bağımsız modeli	34	6929.103	136	.000	50.949
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Varsayılan model	<b>.926</b>	.901	.940	.917	<b>.940</b>
Doymuş model	1.000		1.000		1.000
Bağımsız modeli	.000	.000	.000	.000	.000
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Varsayılan model	<b>.051</b>	.043	.058	.000	
Bağımsız modeli	.352	.345	.359	.000	

Oyun ölçeği için elde edilmiş uyum iyiliği endeks değerleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinin düzgün çalışması için CMIN/DF endeksinin 5'ten küçük olması gerekmektedir. DFA sonucunda CMIN/DF 4.151 olarak hesaplanmıştır. Aynı zamanda 0.9'un üzerinde olması gereken CFI değeri de 0.940 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde diğer önemli endeks RMSEA endeksi olmaktadır. Literatürde bu değer 0.8'in altında olması hakkında genel bir kabul vardır. DFA sonucunda RMSEA endeksi 0.051 olarak hesaplanmıştır. Endeks değerlerine göre Oyun ölçeği için DFA analizi düzgün şekilde çalışmış ve etkin sonuçlar elde edilmiştir. Sonuç olarak, fit indekslerinin istenen düzeylerde yer aldığı görülmektedir (Schumacker ve Lomax, 2015).

**4.2.4.2 İş stresi doğrulayıcı faktör analizi.** Çalışmada İş Stresi ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda faktör yükleri incelenerek ölçekteki ifadeler incelenmiştir. Aşağıda verilen şekilde İş Stresi ölçeği için elde edilen doğrulayıcı faktör analiz sonuçları görülmektedir.



Şekil 3. İş Stresi Ölçeği İçin DFA Analiz Sonuçları

İş Stresi ölçeği için yapılmış DFA analizi sonuçları yukarıda görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre Stres4 ifadesi hariç diğer ifadelerin faktör yükleri yeteri kadar yüksek olmaktadır. Bu sebeple Stres4 ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca modifikasyon indisleri incelenmiş ve aynı faktördeki yüksek modifikasyon değerine sahip hata değerleri kovare edilmiştir.

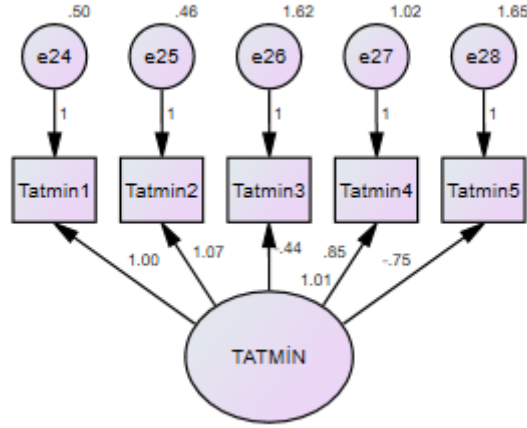
Tablo 21

*İş Stresi Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Varsayılan model	18	258.374	9	.000	<b>4.708</b>
Doymuş model	27	.000	0		
Bağımsız modeli	6	1181.667	21	.000	56.270
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Varsayılan model	<b>.981</b>	.990	.987	.936	<b>.978</b>
Doymuş model	1.000		1.000		1.000
Bağımsız modeli	.000	.000	.000	.000	.000
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Varsayılan model	<b>.062</b>	.053	.037	.000	
Bağımsız modeli	.370	.353	.388	.000	

İş Stresi ölçeği için elde edilmiş uyum iyiliği endeks değerleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinin düzgün çalışması için CMIN/DF endeksinin 5'ten küçük olması gerekmektedir. DFA sonucunda CMIN/DF 4.708 olarak hesaplanmıştır. Aynı zamanda 0.9'un üzerinde olması gereken CFI değeri de 0.978 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde diğer önemli endeks RMSEA endeksi olmaktadır. Literatürde bu değer 0.8'in altında olması hakkında genel bir kabul vardır. DFA sonucunda RMSEA endeksi 0.062 olarak hesaplanmıştır. Endeks değerlerine göre STRES ölçeği için DFA analizi düzgün şekilde çalışmış ve etkin sonuçlar elde edilmiştir.

**4.2.4.3 İş tatmini doğrulayıcı faktör analizi.** Çalışmada İş Tatmini ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda faktör yükleri incelenerek ölçekteki ifadeler incelenmiştir. Aşağıda verilen şekilde İş Tatmini ölçeği için elde edilen doğrulayıcı faktör analiz sonuçları görülmektedir.



Şekil 4. İş Tatmini Ölçeği İçin DFA Analiz Sonuçları

İş Tatmini ölçeği için yapılmış DFA analizi sonuçları yukarıda görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre Tatmin3 ifadesi hariç diğer ifadelerin faktör yükleri yeteri kadar yüksek olmaktadır. Bu sebeple Tatmin3 ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca modifikasyon indisleri incelenmiş ve aynı faktördeki yüksek modifikasyon değerine sahip hata değerleri kovare edilmiştir.

Tablo 22

İş Tatmini Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri

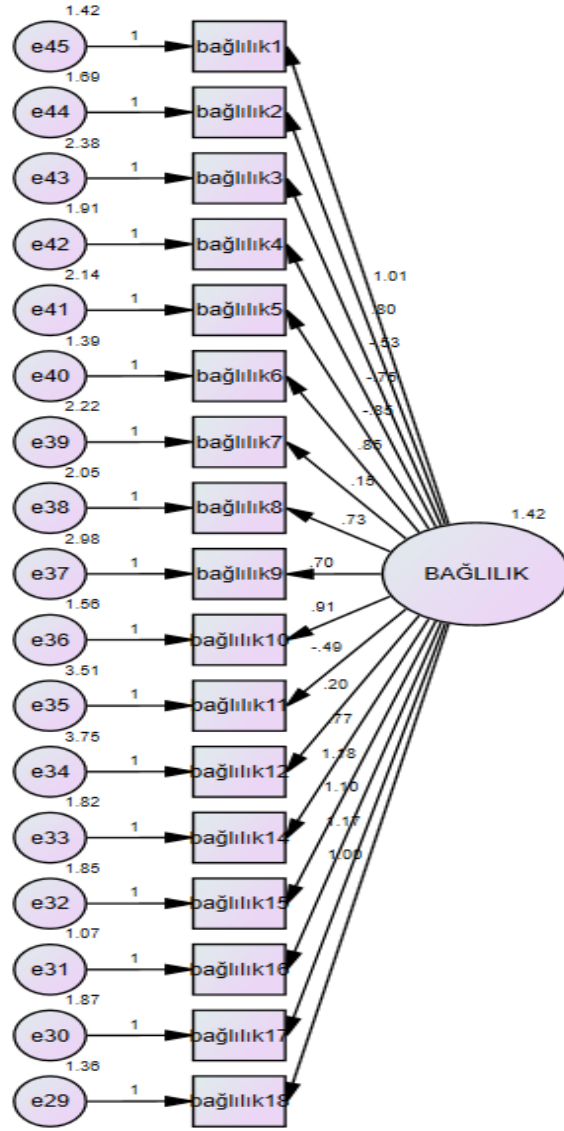
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Varsayılan model	10	49.369	5	.000	<b>3.874</b>
Doymuş model	15	.000	0		
Bağımsız modeli	5	618.653	10	.000	61.865
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Varsayılan model	<b>.920</b>	.840	.928	.854	<b>.927</b>
Doymuş model	1.000		1.000		1.000
Bağımsız modeli	.000	.000	.000	.000	.000
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Varsayılan model	<b>.123</b>	.110	.063	.176	
Bağımsız modeli	.389	.363	.415	.000	

İş Tatmini ölçeği için elde edilmiş uyum iyiliği endeks değerleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinin düzgün çalışması için CMIN/DF endeksinin 5'ten küçük olması gerekmektedir. DFA sonucunda CMIN/DF 3.875 olarak hesaplanmıştır. Aynı zamanda 0.9'un üzerinde olması gereken CFI değeri de

0.927 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde diğer önemli endeks RMSEA endeksi olmaktadır. Literatürde bu değerin 0.8'in altında olması hakkında genel bir kabul vardır. DFA sonucunda RMSEA endeksi 0.123 olarak hesaplanmıştır. Endeks değerlerine göre TATMİN ölçeği için DFA analizi düzgün şekilde çalışmış ve etkin sonuçlar elde edilmiştir.

**4.2.4.4 Örgütsel bağlılık doğrulayıcı faktör analizi.** Çalışmada Örgütsel Bağlılık ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda faktör yükleri incelenerek ölçekteki ifadeler incelenmiştir. Aşağıda verilen şekilde Örgütsel Bağlılık ölçeği için elde edilen doğrulayıcı faktör analiz sonuçları görülmektedir.





Şekil 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin DFA Analiz Sonuçları

Örgütsel Bağlılık ölçeği için yapılmış DFA analizi sonuçları yukarıda görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre Bağlılık7 ve Bağlılık11 ifadesi hariç diğer ifadelerin faktör yükleri yeteri kadar yüksek olmaktadır. Bu sebeple Bağlılık7 ve Bağlılık11 ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca modifikasyon indisleri incelenmiş ve aynı faktördeki yüksek modifikasyon değerine sahip hata değerleri kovare edilmiştir.

Tablo 23

*Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği İndeksleri*

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Varsayılan model	34	712.103	119	.000	<b>4.984</b>
Doymuş model	153	.000	0		
Bağımsız modeli	17	2681.140	136	.000	19.714
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Varsayılan model	<b>.934</b>	.886	.969	.934	<b>.967</b>
Doymuş model	1.000		1.000		1.000
Bağımsız modeli	.000	.000	.000	.000	.000
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Varsayılan model	<b>.111</b>	.103	.119	.000	
Bağımsız modeli	.215	.208	.223	.000	

Örgütsel Bağlılık ölçeği için elde edilmiş uyum iyiliği endeks değerleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinin düzgün çalışması için CMIN/DF endeksinin 5'ten küçük olması gerekmektedir. DFA sonucunda CMIN/DF 4.984 olarak hesaplanmıştır. Aynı zamanda 0.9'un üzerinde olması gereken CFI değeri de 0.967 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde diğer önemli endeks RMSEA endeksi olmaktadır. Literatürde bu değer 0.8'in altında olması hakkında genel bir kabul vardır. DFA sonucunda RMSEA endeksi 0.111 olarak hesaplanmıştır. Endeks değerlerine göre Örgütsel Bağlılık ölçeği için DFA analizi düzgün şekilde çalışmış ve etkin sonuçlar elde edilmiştir.

### 4.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

**4.3.1 İş yerinde oyunlaştırma uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi.** İş yerinde oyunlaştırma uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 24

*Oyunlaştırma Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		$\beta$	Std. Hata			
1	(Sabit)	3.765	.103		36.522	.000
	OYUN	.129	.022	.276	5.756	.000

a. Bağımlı Değişken: TATMİN;  $p < 0.05$

Elde edilen sonuçlara göre oyunlaştırma uygulamaları iş tatminini artırmaktadır. Aynı zamanda elde edilen bu etki istatistiksel olarak da anlamlı olmaktadır. OYUN değişkeninin katsayısı  $\beta = 0.129$ ;  $p = 0.00 < 0.05$  olması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı ve aynı zamanda pozitif yönlü olduğu için  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

**4.3.2 İş yerinde oyunlaştırma uygulamalarının iş stresi üzerindeki etkisi.** Çalışmada iş yerinde oyunlaştırma uygulamalarının iş stresi üzerindeki etkisini incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 25

*Oyunlaştırma Uygulamalarının İş Stresi Üzerindeki Etkisi*

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P.
		$\beta$	Std. Hata			
1	(Sabit)	4.034	.218		18.470	.000
	OYUN	-.034	.009	.021	3.78	.008

a. Bağımlı Değişken: STRES

Elde edilen sonuçlara göre oyunlaştırma uygulamaları iş stresi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Yani oyunlaştırma uygulamaları iş stresini azaltmaktadır. OYUN değişkeninin katsayısı  $\beta = -0.034$ ;  $p = 0.008 < 0.05$  istatistiksel olarak anlamlı ve aynı zamanda negatif yönlü olduğu için  $H_2$  hipotezi kabul edilmektedir.

**4.3.3 İş yerinde oyunlaştırma uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.** Çalışmada iş yerinde oyunlaştırma uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 26

*Oyunlaştırma Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	4.180	.118		35.491	.000
	OYUN	.070	.026	.136	2.744	.006

a. Bağımlı Değişken: BAĞLILIK

Elde edilen sonuçlara göre oyunlaştırma uygulamaları örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Yani oyunlaştırma uygulamaları örgütsel bağlılığı artırmaktadır. OYUN değişkeninin katsayısı  $\beta = 0.070$ ;  $p = 0.006 < 0.05$  istatistiksel olarak anlamlı ve aynı zamanda pozitif yönlü olduğu için  $H_3$  hipotezi kabul edilmektedir.

**4.3.4 İş yerinde oyunlaştırma uygulamalarının kuşaklar arası farklılıklarının ANOVA analizi.** İş yerinde oyunlaştırma uygulamalarının kuşaklar arasındaki farklılıklarını incelemek için çalışmada ANOVA analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 27

*Oyunlaştırma Uygulamalarının Kuşaklar Arasında Farklılaşması*

<b>Levene İstatistiği (3,535); S.d (5; 544; <math>p=0,004 &lt; 0,05</math>)'ne Göre <u>Varyanslar Homojen Değildir. (Heterojendir).</u></b>					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	6,194	5	1,239	2,848	<b>0,015</b>
Grup İçi	236,588	544	0,435		
<b>Toplam:</b>	242,782	549			

Verilen tabloda Levene istatistiğine göre varyanslar heterojen olmaktadır. Bu

sebeple çalışmada Tamhane's T2 tekniği kullanılarak analiz yapılmıştır. Aşağıda verilen tabloda Post Hoc testi yapılmış ve özetlenmiştir.

Tablo 28

*Post Hoc Test Sonuçları*

(I) Kuşaklar	(J) Kuşaklar	Ortalama Farklar (I-J)	Std. Hata	P.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
X Kuşağı	Y Kuşağı	.795*	.149	.000	.43	1.16
	Z Kuşağı	.582*	.105	.000	.33	.83
Y Kuşağı	X Kuşağı	-.795*	.149	.000	-1.16	-.43
	Z Kuşağı	-.213	.182	.566	-.65	.22
Z Kuşağı	X Kuşağı	-.582*	.105	.000	-.83	-.33
	Y Kuşağı	.213	.182	.566	-.22	.65

Yapılan analizin sonuçlarına bakıldığında; olasılık değerlerinden sadece ikisi hariç diğerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yani oyunlaştırma uygulamalarının kuşaklara göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo 29

*Kuşaklar Arasındaki Scheffe Çoklu Karşılaştırma Analizi*

Grup 1	Grup 2	Ortalama Fark	Olasılık Değeri
Gen Z	Gen X	0.247	0.058
Gen Z	Gen Y	0.165	0.068
Gen Z	Gen X	0.641	0.834
Gen X	Gen Y	-0.082	0.847
Gen X	Gen Z	0.393	0.047
Gen Y	Gen X	0.475	0.413

Elde edilen Scheffe çoklu karşılaştırma analiz sonuçlarına göre oyunlaştırma uygulamaları Z, X ve X, Z kuşakları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir. Tabloya bakıldığı zaman ortalama fark değerlerinden Gen Z ile Gen X, Gen Z ile Gen Y ve Gen X ile Gen Z arasında olan ortalama fark değerlerinin olasılıkları istatistiksel olarak anlamlı olmaktadır. Bu sonuç çalışmada kurulan H<sub>4</sub> hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

#### 4.4 Araştırma Bulgularının Tartışılması ve Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan öncelikle katılımcıların demografik özellikleri değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Katılımcıların çoğunluğu (%59,91) çeşitli sektörlerde çalışmaktadır ve ortalama çalışan sayısı 322'dir. İşletme türleri arasında en fazla (%51,7) yerli/yabancı işletme iştirakleri bulunmaktadır. Kuşak dağılımında en büyük grubu %57,4 ile Y Kuşağı oluştururken, %30,7'si Z Kuşağı ve %11,9'u X Kuşağıdır. Katılımcıların %53'ü kadın ve %47'si erkektir. Yaş dağılımı ise %57,4 ile 30-39 yaş aralığında yoğunlaşmıştır. Eğitim düzeyinde %48,0 lisansüstü eğitim almış, ortalama mesleki deneyim 9 yıl olup, mevcut kurumlarında ortalama 4,5 yıl çalışmaktadırlar.

Öncelikle, oyunlaştırma uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bulgular, oyunlaştırmanın iş tatminini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle, öz belirleme kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, oyunlaştırma uygulamalarının çalışanların içsel motivasyonlarını desteklediği ve bu sayede iş performanslarının yükseldiği görülmüştür. Bu bulgu, Deci ve Ryan (1985a) tarafından ortaya konulan içsel motivasyon teorisi ile uyumludur ve oyunlaştırma stratejilerinin çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmada oluşturulan ikinci hipotez doğrultusunda oyunlaştırma uygulamalarının iş stresi üzerinde anlamlı bir etki yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. Elde edilen regresyon analiz sonuçlarına göre oyunlaştırma uygulamaları iş stresi üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etki yaratmaktadır. Yani oyunlaştırma uygulamaları iş stresini azaltarak çalışanın daha verimli olmasını sağlamaktadır.

Oyunlaştırma uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin ölçüldüğü üçüncü hipotez doğrultusunda elde edilen analiz sonuçlarına göre oyunlaştırma uygulamalarının işe bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Ayrıca bu etki pozitif yönlü olmaktadır. Yani oyunlaştırma uygulamaları iş yerindeki çalışanların işe bağlılığını artırmaktadır.

Sonrasında, oyunlaştırma uygulamalarının farklı kuşaklar üzerindeki etkileri

incelenmiştir. Araştırma sonuçları, X, Y ve Z kuşaklarının oyunlaştırma uygulamalarına verdikleri tepkilerin farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. X kuşağı çalışanlarının daha geleneksel ödül ve teşvik sistemlerine olumlu tepki verirken, Y ve Z kuşağı çalışanlarının ise daha çok dijital ve interaktif ödüllere ilgi gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, literatürde yer alan ve farklı kuşakların iş motivasyonlarına yönelik farklılıkları vurgulayan çalışmaları desteklemektedir (Twenge vd., 2018; Deal, Altman ve Rogelberg, 2010).

Sonuç olarak, araştırma bulguları oyunlaştırma uygulamalarının iş tatmini, stres, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, işletmelerin oyunlaştırma stratejilerini geliştirmelerine ve uygulamalarına yönelik önemli bilgiler sunmaktadır.

#### **4.5 Sonuç ve Öneriler**

İşletmelerin oyunlaştırma uygulamalarının etkilerini anlamak ve en iyi şekilde kullanmak için karşılaştığı birçok önemli husus bulunmaktadır. Oyunlaştırmanın farklı çalışan tiplerine etkisi, uzun dönemdeki motivasyon üzerindeki etkisi, iş performansına etkisi ve kabul edilme sorunları gibi konular halen daha derinlemesine araştırma gerektiren alanlardır. Bu problemlerin çözülmesi, işletmelerin oyunlaştırma uygulamalarını daha stratejik bir şekilde kullanmalarını sağlayacaktır.

Bu bölümde, araştırmanın bulguları ve elde edilen sonuçlar çerçevesinde işletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde tartışılacaktır. Bulguların literatürle karşılaştırılması ve araştırma sorularına verilen cevaplar, oyunlaştırmanın çalışanlar üzerindeki potansiyel etkilerini anlamamıza yardımcı olacaktır.

Teknoloji Kabul Modeli çalışanların değişime nasıl yaklaştığını da ele alır. Çalışanların direnç gösterme eğilimlerini anlamak ve bu direnci yönetmek, teknoloji uygulamalarının kabulünü etkileyebilir. İşletmeler, çalışanların endişelerini ve dirençlerini açıkça anlamak için iletişim kanallarını açık tutmalı ve onların görüşlerini değerlendirmelidir. Bu sayede, çalışanların değişimi daha olumlu bir şekilde kabul etmelerini sağlayabilirler (Torun ve Cengiz, 2019).

Bir işletme, yeni bir teknolojiyi benimsemek istediğinde, bu teknolojinin kullanıcıları üzerinde oluşturacağı etkileri dikkate almalıdır. Teknoloji kabulü sadece teknik yönleriyle değil, aynı zamanda kullanıcıların duygusal, sosyal ve psikolojik

reaksiyonlarıyla da ilgilidir (Güngör, 2019). İşletmeler, teknoloji uygulamalarını çalışanların günlük iş akışına nasıl entegre edebileceklerini düşünmelidir. Bunun yanı sıra, kullanıcıların teknolojiyi ne kadar kolaylıkla öğrenebilecekleri ve ne kadar hızlı kullanmaya başlayabilecekleri gibi faktörleri de göz önünde bulundurmalıdır.

Aynı zamanda, teknoloji uygulamalarının işletme kültürü ve hedeflerine nasıl uyum sağladığı da önemlidir (Tunç, 2022). Teknoloji uygulamalarının işletme performansını artırması için, işletme kültürü ve teknoloji stratejileri birbirini desteklemelidir. Örneğin, bir işletme inovasyonu teşvik eden bir kültüre sahipse, yeni teknolojileri kabul etme olasılığı daha yüksektir.

Oyun mekaniği ve tasarımı, kullanıcılara etkileşimli deneyimler sunmak, kullanıcı motivasyonunu artırmak ve çalışan bağlılığını güçlendirmek için kullanılabileceği güçlü bir araçtır. İyi tasarlanmış bir oyun mekaniği ve tasarımı, kullanıcıların uygulama ile etkileşimini artırır, bağlılığı sağlar ve dolayısıyla işletmenin rekabet avantajını artırır. Ancak, bu faktörlerin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için oyunlaştırma uygulamalarının kullanıcıların ihtiyaçlarını, ilgi alanlarını ve motivasyonlarını anlamaları ve buna göre özelleştirilmiş oyun deneyimleri sunmaları gerekmektedir (Sailer vd., 2017).

İşletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendiren çeşitli çalışmalar, farklı teorik yaklaşımların ve mekanizmaların etkilerini ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar, oyunlaştırmanın çalışan motivasyonunu artırabileceğini, iş verimliliğini olumlu yönde etkileyebileceğini ve teknoloji uygulamalarının kabulünü destekleyebileceğini göstermektedir. Ancak, oyunlaştırmanın tasarımı ve uygulanması konusunda dikkatli olunması gerektiği de vurgulanmaktadır.

Araştırmanın sonucu elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, işletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini desteklemektedir. Bulgular, oyunlaştırmanın çalışan motivasyonunu artırdığını, iş performansını yükselttiğini ve teknoloji kabulünü desteklediğini göstermektedir.

İşletmelerin, çalışanların özerklik, yetkinlik ve ilişkililik ihtiyaçlarını destekleyen oyunlaştırma stratejileri geliştirmeleri, çalışan motivasyonunu artırmak için etkili bir yol olarak kullanılabilir. Aynı şekilde, oyunlaştırmanın iş çalışan tiplerinin oyunlaştırmaya farklı tepkiler verdiği ve örgütsel destek faktörlerinin oyunlaştırmanın etkinliği üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır. Araştırma kapsamında işletmelerin oyunlaştırma uygulamalarını çalışanların daha etkin ve verimli

çalışabilmeleri hususunda değerlendirmelerini teşvik etmektedir. Teknoloji kabulünü artırmak amacıyla oyunlaştırma stratejileri kullanmak da işletmelerin teknolojik dönüşüm süreçlerini desteklemelerine yardımcı olabileceği ifade edilebilir.

Bu çalışmanın sonucunda, oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar açısından önemli bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir. Oyunlaştırma uygulamaları, kullanıcılarıyla etkileşimini artırarak daha derin ve anlamlı deneyimler sunmasına olanak sağlar. İlerlemeli sistemler, hedefler, liderlik tabloları, ödül sistemleri ve sosyal etkileşim gibi oyunlaştırma stratejileri, markaların müşteri bağlılığını güçlendirmesine yardımcı olur.

#### *Araştırma Önerileri*

Araştırmanın sonuçlarına dayanarak, gelecekte yapılacak çalışmalar için bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle, farklı sektörlerde ve kültürlerde oyunlaştırma uygulamalarının etkilerini karşılaştıran çalışmalar gerçekleştirilebilir. Farklı oyuncu tiplerinin oyunlaştırma öğelerine nasıl tepki verdiği ve bu tepkilerin farklı bağlamlarda nasıl değiştiği daha detaylı bir şekilde incelenebilir. Yine örneğin algılanan örgütsel destek gibi çeşitli faktörlerin, oyunlaştırmanın etkinliği üzerindeki rolünü daha ayrıntılı bir şekilde incelemek, işletmelerin oyunlaştırma uygulamalarını daha etkili bir şekilde tasarlamalarına yardımcı olabilir.

Bu araştırma işletmelerde oyunlaştırma uygulamalarının çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerini göstermiştir. Gelecekte yapılacak daha kapsamlı çalışmalarla, oyunlaştırmanın işletmeler için daha etkili bir şekilde nasıl kullanılabileceği daha iyi anlaşılabilir. Gelecekteki araştırmalar daha başka değişkenleri de ekleyerek daha kapsamlı bir şekilde söz konusu ilişkileri tekrar inceleyebilirler. Yine ileride yapılacak araştırmalarda belirli bir sektör özelinde söz konusu değişkenlerin daha derinlemesine değerlendirilerek incelenmesi önerilebilir. Bu çalışmanın sonuçları, çalışmanın örneklemeden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda işletmeler için bazı öneriler sunulabilir. İşletmeler, oyunlaştırma uygulamalarını seçerken çalışanların özerklik, yetkinlik ve ilişkililik ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Ayrıca, oyunlaştırma uygulamalarının iş tatminini ve dolayısıyla iş performansını artırdığını göz önünde bulundurarak, işletmelerin bu uygulamaları iş verimliliğini artırmak amacıyla kullanmaları teşvik edilebilir. Ayrıca işgörenlerin stres düzeylerinin azalmasında da olumlu etkileri olduğu görülmüştür.

Teknoloji kabulünü artırmak isteyen işletmeler, oyunlaştırma uygulamalarını

teknoloji entegrasyonunu desteklemek amacıyla kullanabilirler. Özellikle, yeniliklerin yayılımı teorisi bağlamında, çalışanların teknolojiyi daha olumlu bir şekilde benimsemelerine yardımcı olmak için oyunlaştırma uygulamalarını kullanmak değerlendirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Acar, E. (2021). Oyunlaştırma Uygulamalarında Kullanıcı Deneyiminin Önemi. *İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 67-82.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In *Advances In Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). Academic Press.
- Ahmetoğulları, K. (2021). Faizsiz Finansal Ürünleri Satın Alma Davranışının Öncülleri: Gerekçeli Eylem Kuramına Dayalı Uygulamalı Bir Çalışma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3).
- Akkemik, S. (2018). Güncel Tasarım Uygulamalarında Yeni Bir Paradigma: Oyunlaştırma. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 71-81.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Alkaç, Ş., & Yıldız, M. L. (2021). İşletmelerde Bir Eğitim Aracı Olarak Oyunlaştırma Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 481-520.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P., (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Altınay, F. (2018). Oyunlaştırma Kavramının İşletmelerde Motivasyon Üzerine Etkileri. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 34-47.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı. Sakarya Kitabevi, Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya, Şubat.
- Arslan, Ö. (2021). Oyun Mekaniklerinin İşletmelerde Kullanımı: Oyunlaştırma Tasarım Süreçleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 150-165.
- Aydın, B. (2020). İşletmelerde Oyunlaştırma Yaklaşımının Çalışan Performansına Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 255-271.
- Aydın, E., Özdemir, S., & Ataseven, C. (2018). The Effects of Gamification on Employee Performance: A Case Study in A Private Company. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018.
- Basten, D. (2017). Gamification. *IEEE Software*, 34(5), 76-81. IEEE Xplore.
- Bayram, A. T. (2018). Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde E-Spor Turizmine Katılma Niyeti. *Turizm Akademik Dergisi*, 5(2), 17-31.
- Bilgin, A. (2021). Herzberg'in İkili Faktör Teorisinin İş Motivasyonuna Etkileri. *İş ve*

- Liderlik Araştırmaları Dergisi*, 19(3), 250-265.
- Bozkurt, A. (2014). Homo Ludens: Dijital Oyunlar ve Eğitim. *Eğitim Teknolojileri Araştırmaları Dergisi*, 5(1).
- Bozpolat, C., & Seyhan, H. (2020). Mobil Ödeme Teknolojisi Kabulünün Teknoloji Kabul Modeli ile İncelenmesi: Ampirik Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 119-145.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Ceylan, H. (2020). Oyunlaştırma Yönteminin Eğitim Süreçlerine Katkıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 345-360.
- Çağlar, ř., & Kocadere, S. A. (2015). Çevrimiçi Öğrenme Ortamlarında Oyunlaştırma. *Journal of Educational Sciences & Practices*, 14(27), 83-102.
- Çelik, H. (2021). Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi'nin İşletmeler Üzerindeki Etkileri. *İş ve Teknoloji Dergisi*, 29(2), 112-128.
- Çeltek, E. (2023). Turizm Sektöründe Oyunlaştırma: Uygulamalar ve Örnekler. *Journal Of Global Tourism And Technology Research*, 4(1), 10-28.
- Çetin, A., & şentürk, M. (2016). Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 16(2).
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, And User Acceptance of Information Technology. *Mıs Quarterly*, 319-340.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of business and psychology*, 25, 191-199.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). Intrinsic Motivation and Self-Determination In Human Behavior. *Springer Science & Business Media*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). The General Causality Orientations Scale: Self-Determination In Personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Demir, A. (2018). Oyunlaştırma Tasarımında Ödüllandirme Sistemlerinin Rolü. *Yönetim ve Organizasyon Çalışmaları Dergisi*, 10(2), 135-150.

- Demir, K. (2006). Rogersın Yeniliğin Yayılması Teorisi ve İnternette Ders Kaydı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 47(47), 367-391.
- Demirci, M. (2020). Çalışanların Oyunlaştırma Özelliklerini Kullanma Davranışları. *İşletme ve Teknoloji Dergisi*, 6(2), 45-60.
- Deterding, S. (2012). Gamification: Designing for Motivation. *Interactions*, 19(4), 14-17.
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'hara, K., & Dixon, D. (2011). Gamification. Using Game Design Elements in Non-Gaming Contexts. In Part 2 - Proceedings of the 2011 Annual Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems (pp. 2425-2428). Acm.
- Diamond, L., Tondello, G. F., Marczewski, A., Nacke, L. E., & Tscheligi, M. (2015). The Hexad Gamification User Types Questionnaire: Background and Development Process. In *Chi Play 2015-The Acm Sigchi Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play*.
- Erenay, F. (2021). Çalışan Motivasyonunda Oyunlaştırma Yaklaşımının Etkisi. *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 8(2), 145-162.
- Erten, S. (2002). Planlanmış Davranış Teorisi ile Uygulamalı Öğretim Metodu. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 19(2).
- Fenkli, M., Çırak, A. N., & Soylu, S. (2023). İzmir İlinde Tüketicilerin Online Alışverişlerinde Ödeme Yöntemi Olarak Kripto Para Kullanımına Yönelik Tutumu Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul İktisat Dergisi*, 73(1), 143-184.
- Frederick, C. M. (1995). Self-Determination in Sport: A Review Using Cognitive Evaluation Theory. *International Journal of Sport Psychology*, 5-23.
- Garip, A., & Medeni, T. D. (2022). Oyunlaştırma Uygulamasının Değerlendirilmesi ve Karşılaştırılması. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 14(2), 216-235.
- Glover, I. (2013). Play as You Learn: Gamification as A Technique for Motivating Learners. In: Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications 2013.
- Gökkaya, Z. (2014). Yetişkin Eğitiminde Yeni Bir Yaklaşım: Oyunlaştırma. *Hayef Journal Of Education*, 11(1), 71-84.
- Gündüz, V. (2019). Oyunlaştırma: İşletmelerde Motivasyonu Artırmak. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 245-260.
- Güner, S. (2022). Oyunlaştırma Tasarım Süreçlerinin İşletme Bağlamında Analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 185-202.

- Güngör, S. (2019). Teknoloji Kabulünün Psikolojik ve Sosyal Boyutları. *İş ve İnsan Kaynakları Çalışmaları Dergisi*, 17(4), 320-335.
- Gürbüz, T. (2020). İşyerinde Oyunlaştırma Yaklaşımının Ters Etkileri ve Önlenmesi. *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 18(2), 75-90.
- Güreş, N., & Arslan, S. (2021). Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi. *Pazarlama Teorileri*, 2, 353-386.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2013). Çok Değişkenli Veri Analizi, Pearson Education Limited.
- Hamari, J. (2013). Transforming Homo Economicus Into Homo Ludens: A Field Experiment on Gamification in A Utilitarian Peer-To-Peer Trading Service. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), Pp. 236-245.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? – A literature review of empirical studies on gamification. *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3025-3034.
- Huotari, K. & Hamari. J. (2012). Defining Gamification: A Service Marketing Perspective, In *Proceedings of the 16th International Academic Mindtrek Conference*, October 3-5, Tampere, Finland, Acm, Pp. 17-22.
- İrkey, T. (2019). İşletmelerde Oyunlaştırma Uygulamaları. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi (Ankad)*, 3(3), 359–370.
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 4. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning And Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education*. John Wiley & Sons.
- Kara, B. (2020a). İçsel ve Dışsal Motivasyonun İş Performansına Etkisi. *İşletme ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kara, B. (2021). Teknoloji Kabulünde Çeşitlilik: Planlı Davranış Teorisi Perspektifi. *İş ve Liderlik Araştırmaları Dergisi*, 19(3), 250-265.
- Kara, M. (2020b). Oyunlaştırma Stratejilerinin İşletmelerdeki Kullanımı ve Etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 255-270.
- Karabay, M. E. (2015). Sağlık personelinin iş stresi, iş-aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 27-50.
- Kaya, A. (2023). İşyerinde Oyunlaştırma Yaklaşımının Beceri Gelişimine Katkısı. *İş ve Teknoloji Dergisi*, 10(2), 135-150.

- Keser, A., & Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Kılıç, B. (2019). Kullanıcı Deneyimi Odaklı Oyunlaştırma Tasarımı. *İşletme ve İnovasyon Dergisi*, 6(3), 275-290.
- Kızır, E., & Bozbay, Z. (2021). Moda Ürünleri Satan Mobil Alışveriş Uygulamalarının Kabulünün Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi Çerçevesinde İncelenmesi. *Öneri Dergisi*, 16(55), 286-310.
- Koçak, G. N., Özkan, M. E., & Taner, A. (2019). Charlie'nin Modern Zamanlarından, Google'ın Genç Çıracıklar'ına; İş Yaşamında Gelenekselden Rekreatife Geçiş. *Gastroia: Journal Of Gastronomy And Travel Research*, 3(4), 836-846.
- Koivisto, Jonna & Hamari, Juho, 2019. "The rise of motivational information systems: A review of gamification research," *International Journal of Information Management*, Elsevier, vol. 45(C), pages 191-210.
- Korkmaz, M. (2022). İşyerinde Oyunlaştırma Stratejisinin Kullanımı ve Etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 120-135.
- Korkmaz, S., Arıkan, G., & Kurumlu, Y. (2021). Yeniliklerin Yayılması Teorisi Kapsamında İleri Tıbbi Teknolojik Cihazların Hekimler Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Türkiye Klinikleri Journal Of Health Sciences*, 6(1).
- Köse, S. (2021). İşyerinde Oyunlaştırmanın İnovasyon Kültürüne Etkisi. *İnovasyon ve Girişimcilik Dergisi*, 7(1), 45-60.
- Kumar, J., & Herger, M. (2013). Gamification at work: Designing engaging business software. "The Interaction Design Foundation." Interaction Design Foundation.
- Kurt, S., & Eken, İ. (2022). Sporda Giyilebilir Teknolojilerin Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi 2'ye (Utaut-2) Göre Davranışsal Niyetlerin İncelenmesi: Nabız Monitörü Örneği. *Intermedia International E-Journal*, 9(16), 77-96.
- Kurtuluş, E. (2020). Gerekeçeli Eylem Teorisi ve Teknoloji Kabulü. *İş ve Teknoloji Dergisi*, 18(4), 320-335.
- Kurtuluş, E. (2021). Hexad Modeli ve Kullanıcı Motivasyonu. *Oyun ve İşletme Araştırmaları*, 19(2), 135-150.
- Kurtuluş, K. (2016). Oyunlaştırma: İşletmelerde Katılımı Teşvik Etme Stratejisi. *İş*

- Dünyası ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 120-135.
- Küçük, E. (2011). Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Mali Müşavir SMMM Olma Niyetinin Altında Yatan Faktörlerin Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 145-162.
- Küçük, O. (2019). İşyerinde Oyunlaştırma Yaklaşımının Takım İş birliği Üzerindeki Etkileri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 58(3), 145-160.
- Larson, K. (2020). Serious Games and Gamification In The Corporate Training Environment: A Literature Review. *Techtrends* (2020), 64, 319–328.
- Maslow, A. H. (1943). Preface to Motivation Theory. *Psychosomatic Medicine*, 5(1), 85-92.
- Mcgonigal, J. (2011). *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. Penguin.
- Menzi, N., Önal, N., & Çalışkan, E. (2012). Mobil Teknolojilerin Eğitim Amaçlı Kullanımına Yönelik Akademisyen Görüşlerinin Teknoloji Kabul Modeli Çerçevesinde İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 13(1), 39-55.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Detay Yayınları, Ankara.
- Muntean, C. I. (2011). Raising Engagement In E-Learning Through Gamification. In *Proceedings 6th International Conference On Virtual Learning Icvl* (Pp. 323-329).
- Nart, S., & Güleç, U. (2018). Mobil Çağda Oyunlaştırma Uygulamaları ve Tüketici Tepkileri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(6), 48-65.
- Nicholson, S. (2012). A User-Centered Theoretical Framework For Meaningful Gamification.
- Oktal, Ö. (2013). Kullanıcıların Bilgi Sistemini Kabulünü Etkileyen Faktörlerin Utaut Perspektifinden İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 153-170.
- Ooge, J., De Croon, R., Verbert, K., & Vanden Abeele, V. (2020, November). Tailoring Gamification for Adolescents: A Validation Study of Big Five and Hexad In Dutch. In *Proceedings of The Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play* (Pp. 206-218).
- Oprescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I Play At Work-Ten Principles For Transforming Work Processes Through Gamification. *Frontiers In*

Psychology, 5(Jan).

- Önder, B. A. (2021). Reklam Kampanyalarında Etkileşimli İletişimin Silahı: Oyunlaştırma. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 1-40.
- Önder, L. G. (2022). Elektronik Ağızdan Ağıza İletişimin (E-Wom) Tüketicilerin Satın Alma Niyetleri Üzerindeki Etkisi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 209-222.
- Özcan, H. P., Çelik, Ş. S., & Özer, A. (2019). Bireysel Müşterilerin Mobil Bankacılık Kullanım Niyetini Etkileyen Faktörler. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 475-506.
- Özer, L., Kement, Ü., & Gültekin, B. (2015). Genişletilmiş Planlanmış Davranış Teorisi Kapsamında Yeşil Yıldızlı Otelleri Tekrar Ziyaret Etme Niyeti. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(4), 59-85.
- Özkan, Y., & Purutçuoğlu, E. (2010). Yaşlılıkta Teknolojik Yeniliklerin Kabulünü Etkileyen Sosyalleşme Süreci. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 23(23), 37-46.
- Öztürk, A., Nart, S., & Altunışık, R. (2015). Tüketicilerin Helal Tüketim Davranışlarının Belirleyicileri: Planlı Davranış Teorisi Çerçevesinde Bir Araştırma. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 1(2), 141-160.
- Rapp, A. (2013). Beyond Gamification: Enhancing User Engagement Through Meaningful Game Elements.
- Reeves, B. & Leighton Read, J. (2013). Total Engagement: How Games and Virtual Worlds Are Changing the Way People Work and Businesses Compete. Harvard Business Press.
- 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.
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & 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.
- Saruhan, Ş. C. & Özdemirci, A. (2013). Bilim, Felsefe ve Metodoloji, Betam Basım,

3. Baskı.

- Schumacker, R. E. & Lomax, R.G. (2015). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. 4th Edition, New York, Routledge.
- Seaborn, K., & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74, 14-31.
- Seay, A. J. (2004). Project Massive: A Study of Online Gaming Communities. In *Proceedings of CHI Ea '04 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 1421-1424.
- Semiz, B. B. (2021). Algılanan Risk ve E-Güvensizliğin Webrooming Niyeti ve Webrooming Davranışı Üzerindeki Etkisinin Gerekçeli Eylem Teorisi Çerçevesinde İncelenmesi. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 8(1), 53-63.
- Serçemeli, M., & Kurnaz, E. (2016). Denetimde Bilgi Teknoloji Ürünleri Kullanımının Teknoloji Kabul Modeli (Tkm) ile Araştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45(1), 43-52.
- Sezgin, S., Tosun, P., & Börekçi, E. (2019). Finansal Hizmetlerde Kurumsal Marka İmajı ve Marka Güveninin Bankacılık Hizmeti Alma Eğilimine Etkisi. *Pazarlama Ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 303-330.
- Sykes, T. A., Venkatesh, V., & Gosain, S. (2009). Model Of Acceptance With Peer Support: A Social Network Perspective To Understand Employees' System Use. *Mıs Quarterly: Management Information Systems*, 33(2), 371-393.
- Şahin, E., & Solunoğlu, A. (2019). Planlı Davranış Teorisi Kapsamında Sokak Yemeği Yeme Niyetinin Ölçülmesi: Mersin Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(3), 383-397.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.279.
- Şenocak, D., & Bozkurt, A. (2020). Oyunlaştırma, Oyuncu Türleri ve Oyunlaştırma Tasarım Çerçevesi. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 78-96.
- Tiryaki, İ., & Önder, L. G. (2022). Tüketicilerin Akıllı Giyilebilir Nesnelerin Kullanımına Yönelik Davranış Niyetlerinin Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli Aracılığıyla İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 182-202.
- Tondello, G. F., Wehbe, R. R., Diamond, L., Busch, M., Marczewski, A., & Nacke, L.

- E. (2016, October). The Gamification User Types Hexad Scale. In *Proceedings of the 2016 Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play* (Pp. 229-243).
- Toprak, M. (2017). Oyunlaştırma Stratejisinin Belirlenmesi ve Hedeflerin Tanımlanması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 67-82.
- Toraman, Y., & Yüksel, C. (2022). Covid-19 Salgını Sürecinde Tüketicilerin Yeni Teknolojileri Benimsemelerinin Teknoloji Kabul Modeli (Tkm) Çerçevesinde Temassız Teslimat Özelinde İncelenmesi: Mobil Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(Covid-19 Özel Sayısı), 17-34.
- Torun, N. K., & Cengiz, E. (2019). Endüstri 4.0 Bakış Açısının Öğrenciler Gözünden Teknoloji Kabul Modeli (Tkm) ile Ölçümü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (22), 235-250.
- Tosuntaş, Ş. B., & Çubukçu, Z. (2019). Yeniliklerin Yayılması Teorisi Bağlamında Öğretmen Adaylarının Bulut Teknolojisi Kullanımlarını Etkileyen Faktörler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 957-976.
- Tunç, M. (2022). Oyunlaştırmada Hexad Modeli ve Kişiselleştirilmiş Deneyimler. *İş ve Teknoloji Çalışmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.
- Turan, A. H. (2008). İnternet Alışverişi Tüketici Davranışını Belirleyen Etmenler: Geliştirilmiş Teknoloji Kabul Modeli (E-Tam) ile Bir Model Önerisi. *Akademik Bilişim*, 8, 723-731.
- Turan, A. H. (2011). İnternet Alışverişi Tüketici Davranışını Belirleyen Etmenler: Planlı Davranış Teorisi Tpb ile Ampirik Bir Test. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 128-143.
- Turan, A. H. (2017). İşletmelerde Oyunlaştırmanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 159-176.
- Türker, A., & Türker, Ö. G. (2013). Turistik Ürün Satın Alma Davranışının Teknoloji Kabul Modeli ile İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 281-312.
- Twenge, J. M., Martin, G. N., & Campbell, W. K. (2018). Decreases in psychological well-being among American adolescents after 2012 and links to screen time during the rise of smartphone technology. *Emotion*, 18(6), 765.
- Uygun, M., Özçifçi, V., & Divanoğlu, S. U. (2011). Tüketicilerin Online Alışveriş Davranışını Etkileyen Faktörler. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri*

*Dergisi*, 3(2), 373-385.

- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance And Use Of Information Technology: Extending The Unified Theory Of Acceptance And Use Of Technology. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 36(1), 157-178.
- Xu, Y. (2012). Literature review on web application gamification and analytics. Honolulu, HI: Hawaii International Conference on System Sciences.
- Yalçın, N. (2022). İşyerinde Oyunlaştırmanın İş Kültürüne Etkileri. *İşletme ve Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 12(3), 255-270.
- Yaprak, Ü., Kızır, E., & Yaşın, B. (2024). Tüketicilerin Elektrikli Otomobilleri Benimsemesinde Rolü Olan Faktörler: Birleştirilmiş Teknoloji Kabul Modeli Çerçevesinde Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 117-136.
- Yıldırım, A. (2019). Oyunlaştırma Yaklaşımının İşletmelerde Kullanımı: Hedef Belirleme ve Tasarım Süreçleri. *Yönetim ve Organizasyon Çalışmaları Dergisi*, 11(1), 80-95.
- Yıldırım, S. C., & Kaplan, B. (2019). Mobil Uygulama Kullanımının Benimsenmesi: Teknoloji Kabul Modeli ile Bir Çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 22-51.
- Yıldız, G. (2019). Oyunlaştırma Yaklaşımının İşletmelerde Uygulanabilirliği ve Etkileri. *İş ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 135-150.
- Yılmaz, E. (2023). Teknoloji Kabul Modeli ve İşletmelerin Stratejik Uygulamaları. *Teknoloji ve İşletme Dergisi*, 21(1), 45-60.
- Yılmaz, M., & Kavanoz, S. (2017). Teknoloji Kabul ve Kullanım Birleştirilmiş Modeli-2 Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Turkish Studies*, 12(32).
- Zalluhoğlu, A. E., Ventura, K., & Çakır, İ. (2023). Dijital Oyunlaştırma Uygulamalarının Marka Tutumu Üzerindeki Etkisinin Teknoloji Kabul Ve Kullanım Birleştirilmiş Modeli-(Utaut2) İle Analizi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (C-Iasos 2022 Özel Sayısı), 29-50.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). Gamification by design: Implementing

game mechanics in web and mobile apps. "O'Reilly Media, Inc." O'Reilly Online Learning.

Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). Gamification By Design: Implementing Game Mechanics In Web And Mobile Apps. O'reilly Media, Inc.

