EKİM 2026

İŞLETME ALANINDA

ULUSLARARASI TEORİ, ARAŞTIRMA VE DERLEMELER

EDİTÖR **DOÇ. DR. UMUT TOLGA GÜMÜŞ**



SERÜVEN YAYINEVİ

Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • C. Cansın Selin Temana

Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi

Birinci Basım / First Edition • © Ekim 2026

ISBN • 978-625-5054-47-0

© copyright
Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.
Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.
The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

Serüven Yayınevi / Serüven Publishing
Türkiye Adres / Turkey Address: Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak
Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA
Telefon / Phone: 05437675765
web: www.seruvenyayinevi.com
e-mail: seruvenyayinevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume
Sertifika / Certificate No: 42488

İŞLETME ALANINDA ULUSLARARASI TEORİ, ARAŞTIRMA VE DERLEMELER

EDİTÖR **DOÇ. DR. UMUT TOLGA GÜMÜŞ**

SERÜVEN YAYINEVİ

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1

İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ: KIRILGANLIKTAN DAYANIKLILIĞA VE YEŞİL DÖNÜŞÜME SİSTEMATİK BİR BAKIŞ ... 1

Serpil ÜNAL KESTANE

BÖLÜM 2

BELİRSİZLİK ALTINDA TÜKETİCİ KARARLARI VE BİLİŞSEL YANLILIKLAR: ASTROLOJİ TEMELLİ İÇERİKLERİN DAVRANIŞSAL BİR ANALİZİ..... 15

Burak BORA

BÖLÜM 3

DİJİTAL İK'DAN AKILLI İK'YA: YAPAY ZEKA KULLANIMININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ 35

Mehmet Ozan CİNEL

Fatma HAS

Bölüm 1

İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ: KIRILGANLIKTAN DAYANIKLILIĞA VE YEŞİL DÖNÜŞÜME SİSTEMATİK BİR BAKIŞ

Serpil ÜNAL KESTANE[1]

1 Serpil ÜNAL KESTANE, DEÜ İMYO, serpil.kestane@deu.edu.tr,
ORCİD: 0000-0002-7520-7247

GİRİŞ

Son yüzyılda finansal ve ekonomik krizler ile salgın hastalıkların yanı sıra iklim değişikliği de dünyayı artan bir şekilde tehdit eden faktörler arasında yer almaktadır. Dünya atmosferi ve okyanuslar tüketimde rakipsiz olan ve dışlanması zor olan bazı mallar grubundadır ve bu mallar açık erişimli kaynaklar oldukları için herkesin kullanma hakkına sahip olduğu, erişimin kısıtlanmadığı ve kimsenin bu kaynakların kullanımı için ödeme yapmak zorunda olmadığı ve en önemlisi de kimsenin kötü kullanımı nedeniyle sorumluluk almadığı ortak kaynaklar olarak sahiplenilirler(Bhattacharyya, 2019). Ancak, atmosfer ve iklim değişikliğinin etkileri küreseldir ve maalesef herkesi etkilemektedir. Sorunun küresel nitelikte ve sahipsiz olması ise yönetimini daha da karmaşık hale getirmektedir.

İklim değişikliğinin ekonomik sistemlerde belirsizliklere neden olması, üretim ve tüketim dinamiklerini ve doğal olarak ticareti doğrudan ve büyük çapta etkilemesi toplumları ve işletmeleri doğru kararları almak konusunda zorlamaktadır. Ayrıca bazı ülkeler iklim değişikliğine karşı çeşitli anlaşmalar çerçevesinde önlemler almaya çalışmaktadır ve bu anlaşmalar doğal çevreyi korumak ve sürdürülebilirlik konusunda da çeşitli yaptırımlar sunmaktadır. Bu durum girişimcileri mevcut ve gelecekteki faaliyetleri için önlemler almaya ve iş modellerinde değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Ancak, iklim değişikliğine yönelik etkilerin yoğunluğu ve elbette bu kapsamdaki yaptırımlar girişimcilerin faaliyet gösterdikleri sektörlere, finansal kaynaklara erişim durumlarına, teknolojik kapasitelerine, bilgi ve destek mekanizmalarından yararlanma olanaklarına ve içinde bulundukları toplumsal koşullara göre de farklılık göstermektedir. Bu durum ise girişimlerin iklim değişikliklerine karşı kırılganlıklarını ve uyum kapasitelerini de farklılaştırmaktadır. Konu toplumsal cinsiyete bağlı ekonomik ve sosyal kısıtlarla zaten mücadele eden kadın girişimciliği açısından değerlendirildiğinde ise kırılganlığın çok boyutlu bir hal aldığı söylenebilir.

Bu çalışmada da iklim değişikliği ve kadın girişimciliği arasındaki ilişki irdelenmekte olup, kadın girişimciler, iklim değişikliği karşısında kırılgan ve savunmasız bir grup olarak değil, aksine iklim riskleri karşısında işletme faaliyetlerini değişen çevresel koşullara uyarlayan, iklim değişikliğine karşı aktif uyum ve dayanıklılık sağlayan aktörler olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada kadın girişimciliği, iklim değişikliği bağlamında kırılganlık, uyum, dayanıklılık ve dönüşüm aşamalarından oluşan bütüncül bir yapıda değerlendirilmeye çalışılmıştır.

İklim Değişikliği

Küresel ısınma olarak da ifade edilen iklim değişikliği kavramının literatürde farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. İklim değişikliği, iklimin ortalama durumunda yıllar boyunca süren istatistiksel olarak anlamlı değişimler şeklinde tanımlanabilir (Gezer & İlhan, 2021). Ulusal Havacılık ve

Uzay Dairesi (NASA) iklim değişikliğini çoğunlukla Dünya atmosferine ısı yakalayıcı gazlar ekleyen fosil yakıtların yakılmasıyla oluşan geniş bir küresel olaylar yelpazesi olarak açıklamaktadır. Bu tanım artan küresel sıcaklıklara bağlı olarak deniz seviyesindeki yükselme, büyük buz kütlelerindeki erime, bazı bitki ve canlı türlerindeki yok olma ve aşırı hava olaylarını da içermektedir. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'nde ise iklim değişikliği karşılaştırılabilir zaman dilimlerinde gözlemlenen normal iklim değişkenliğine ek olarak doğrudan veya dolaylı olarak insan faaliyetine atfedilen ve sonuç itibarıyla küresel atmosferin bileşimini farklılaştıran değişimler olarak tanımlanmaktadır (UNFCCC, md:1. 1992)(Ağiralan & SadiOğlu, 2021).

İklim değişikliği ile ilgili literatür incelendiğinde değişimin bir kısmı doğal nedenlerle, bir kısmının ise insan kaynaklı nedenlere bağlı olduğu ifade edilmektedir. Murray Bookchin ve Harry Commoner gibi bazı yazarlar bu nedenlere kültürel nedenler ve tüketime dayalı yaşam biçimlerini de eklemektedir. Dünya yörüngesindeki değişimler, kıtasal sürüklenmeler, Güneş ışımalarındaki değişimler, okyanusların ısı değişimleri, volkanik patlamalar iklim değişikliğine sebep olan doğal nedenler olarak ifade edilmektedir ki bu olaylar dünyanın kendi doğal döngüsünden kaynaklanan durumlardır (Ağiralan & SadiOğlu, 2021).

İnsan kaynaklı (antropojen) iklim değişikliği ise pek çok insan etkinliği sonucunda (insan kaynaklı zorlamalar nedeniyle yerkürenin enerji dengesinin değiştirilmesi, doğal fiziki coğrafyanın bozulması, ormansızlaşma gibi…) önemli bölgesel ve küresel değişiklikler yoluyla iklimde ortaya çıkan önemli değişme olarak tanımlanabilir. IPCC, insan faktörünün küresel ısınmanın ve buna bağlı iklim değişikliğinin en önemli nedeni olduğunu vurgulamakta ve 2006-2015 yılları arasındaki on yıllık küresel ısınmanın 1850-1900 arasındaki 50 yıllık döneme kıyasla ortalama sıcaklığı 0.87°C artırdığı ve bu durumun ise büyük ölçüde insan aktivitesinin atmosferdeki sera gazı miktarını artırması neticesinde ortaya çıktığını ifade etmektedir (Bhattacharyya, 2019).

İklim Değişikliğinin Etkileri

IPCC (2014), küresel ısınmanın insan ve doğal sistemleri savunmasız hale getiren olumsuz, geri döndürülemez etkilere yol açacağını bildirmektedir. İklim değişikliği nedeniyle kara ve okyanus yüzeylerindeki sıcaklık artışları soğuk hava olaylarının aşırı azalması, sıcak hava ile ilgili olayların ise artmasına neden olmaktadır, bunun en önemli nedeni ise insan etkisidir. İnsan etkisi, bazı bölgelerde sıcak hava dalgalarının oluşma olasılığını iki katından fazla artırmıştır. Bu da sıcaklığa bağlı ölümlerin artmasına yol açmıştır. Ayrıca sıcaklık artışları dağlardaki kar ve buzul örtüsünün azalmasına, deniz seviyesinin yükselmesine neden olmaktadır. 1901 ile 2010 yılları arasında

küresel ortalama deniz seviyesi 0,19 metre artmış,19. yüzyılın ortalarından bu yana deniz seviyesindeki bu yükselme oranı, son iki bin yıldaki orandan daha hızlı olmuştur. Sıcaklık arttıkça türlerin yok olma riski de artacak, birçok bitki türü, küçük memeliler ve tatlı su yumuşakçaları ısınan iklimle başa çıkmakta zorlanacaktır. Sudaki oksijen eksikliği ve okyanusların artan asitlenmesi deniz yaşamını savunmasız hale getirecektir (Bhattacharyya, 2019).

İklim değişikliği gıda güvenliğini de tehlikeye sokmaktadır. Küresel nüfus artışı, gıda talebinde artışa yol açmakta, ancak gıda üretimi artan sıcaklıklar nedeniyle olumsuz etkilenmektedir. Bu durum, iklim değişikliğinin bir sonucu olarak biyo çeşitliliğin kaybı, türlerin yeniden dağılımı, tatlı su ve yeraltı suyu kaynaklarının kıtlığı ile ilişkilidir (Türkeş, 2022)(IPCC 2014).

İklim değişikliği insan sağlığını da etkileyecektir. Artan sıcaklık ve yüksek nem, düşük gelirli ülkelerdeki ve diğer gelişmekte olan ülkelerdeki nüfusun sağlık sorunlarını daha da kötüleştirebilir. Bu konuda literatürde yer alan çalışmaların insanların psikolojisi ve ruh sağlığını da olumsuz olarak etkileyebileceğini ifade etmektedir (Özbay & Alcı, 2021). Buna ek olarak, iklim değişikliğinin ısı stresi, fırtınalar ve aşırı yağışlar, seller, toprak kaymaları ve deniz seviyesinin yükselmesini de artırması beklenmektedir. Bu olaylar, özellikle gelecekte daha fazla insanın yaşayacağı kentsel alanlarda altyapıyı ve yaşam koşullarını etkileyecektir (Bhattacharyya, 2019). Özellikle Hindistan, Bangladeş, Çin, Endonezya, Filipinler, Vietnam ve Japonya, deniz seviyesindeki yükselmeden dolayı risk altında kalan insan sayısının en fazla olduğu yerlerdir (Gezer & İlhan, 2021).

İklim değişikliği, kırsal toplulukları çok daha olumsuz etkilemektedir. Özellikle iklim değişikliğine uyum için sınırlı kaynaklara sahip Afrika'daki tarıma dayalı ekonomilerde bu etkiler bariz bir şekilde görülmektedir. Çünkü, gelirlerinin ana kaynağı olarak doğal kaynakların kullanımına büyük ölçüde bağımlı olan küçük topluluklar, tropik bölgelerdeki kırsal nüfus, iklim değişikliğine karşı daha savunmasızdır. İklim değişikliğinin bazı etkileri arasında artan morbidite (hastalık oranı) ve mortalite(ölüm oranı) azalan işgücü verimliliği ve arzı, azalan ekonomik çıktı, kitlesel göç, daha düşük insan sermayesi, azalan çalışma saatleri ve aşırı iklim olayları da yer almaktadır (Poudel vd., 2024). Bu durumun dünya çapında yoksulluğu artıracağı ve iklim değişikliğinden ortaya çıkan sonuçlardan ise en çok yoksul insanların etkileneceği ifade edilmektedir. Örneğin World Bank (2016, s. 12) verilerine göre 2030'a kadar 35 ila 122 milyon insan iklim değişikliği sebebiyle yoksullaşacağı belirtilmiştir. Tüm bu değişiklikler ise küresel anlamda göçlere neden olacaktır. Örneğin; Afrika, Asya, Kuzey- Güney ve Orta Amerika'da yaşayan insanlar aşırı sıcaklıklara bağlı olarak göç etmekte, Karayipler ve Güney Pasifik'te yer alan küçük ada devletleri ise iklim krizinden orantısız

bir şekilde negatif etkilenmektedir (Şengül & Murat, 2024).

İklim değişikliğinin neden olduğu kuraklık ve aşırı yağışların ürün kıtlığına, verimin azalmasına ve üretim maliyetinin artmasına neden olacağı da beklenmektedir. Bu da hiç kuşkusuz gelecekte gıda fiyatlarının artmasına ve enflasyon baskının oluşmasına yol açacaktır. Bütün bu değişiklikler başta tarım, hayvancılık ve gıda sektörü olmak üzere enerji ve turizm sektörleri gibi diğer sektörleri de ciddi bir şekilde etkileyeceği açıktır (Kızmaz, 2021).

İklim değişikliğinden ülkemiz de oldukça etkilenen bölgeler arasındadır. Türkiye'de özellikle 1990'lardan sonra donlu ve kar yağışlı günler azalırken, sıcak günlerin ve gecelerin sayıları ile gece en düşük ve gündüz en yüksek ortalama hava sıcaklıkları artmıştır (Türkeş, 2022). Türkiye iklim değerlendirmesi raporuna göre, ekstrem hava olaylarında özellikle son yirmi yılda artış eğilimi olduğu vurgulanmıştır(Gezer & İlhan, 2021). Ayrıca ülkemiz 2050 yılına kadar Mısır, İran ve Meksika ile birlikte iklim değişikliğine bağlı olarak en çok su stresi yaşayacak ülkelerden biridir. Bu durum ülkemizde yaşana bilirliği, kuraklıkla ilişkili olarak gıda sistemlerini, tarım arazileriyle birlikte doğal kaynakların kullanılabilirliğini önemli ölçüde riske sokacak (Acar, 2020).

İklim değişikliğinin ekonomik sistemlere yansımaları, tedarik zincirlerini yeniden şekillendirir, üretkenliği etkiler, tüketici davranışlarını değiştirir ve ticaret dinamiklerini etkiler. İklim değişikliği endişelerinin makroekonomik belirsizlik üzerindeki etkileri, finans piyasalarına ve yatırım kararlarına kadar uzanır. Aşırı hava olayları gibi fiziksel etkiler ve değişen düzenlemelerden ve piyasa tercihlerinden kaynaklanan geçiş riskleri dahil olmak üzere iklimle ilgili riskler, yatırım portföylerine öngörülemezlik getirebilir. Yatırımcılar iklimle ilgili risklerin potansiyel etkilerini değerlendirirken, kararları varlık değerlemelerinde ve sermaye tahsisinde değişimlere katkıda bulunabilir. Bu birbirine bağlı değişiklikler, ekonomik manzaraya bir düzeyde belirsizlik getirerek, genellikle istikrarlı çevre koşulları varsayan geleneksel tahmin modellerine meydan okur. Dolayısıyla, iklim sisteminin içsel öngörülemezliği ekonomik sonuçları çevreleyen belirsizliği artırarak hükümetler, işletmeler ve yatırımcılar için karar almayı zorlaştırır (Enwo & Nnenna, 2024).

İklim Değişikliği ile Başa Çıkma Seçenekleri

Literatürde iklim değişikliği ve doğal olarak küresel sıcaklıkla başa çıkma konusunda azaltma, uyum ve jeomühendislik ve bilgi tabanının genişletilmesi gibi seçenekler bulunmaktadır (Bhattacharyya, 2019).

Küresel ısınmayı yavaşlatmaya veya önlemeye odaklanan azaltma seçenekleri yakıt değiştirme yoluyla veya emisyon yoğunluğunu (yani ekonomik çıktı birimi başına emisyonları) azaltarak fosil yakıtlardan kaynaklanan

emisyonları azaltmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda güneş, rüzgâr, jeotermal enerji gibi düşük karbonlu enerji seçeneklerine geçmek önerilmektedir.

Küresel ısınmaya uyum seçeneğinde sıcak havaya hazırlanmayı ve iklimde ortaya çıkan değişikliklerle başa çıkmak için ayarlamalar yapmayı içerir. Ana amaç, gelecekteki zorluklarla yüzleşmek için toplumun direncini geliştirmektir. Doğal afetlerle (sel, fırtınalar ve siklonlar, sıcak dalgaları vb.) yüzleşmek için tepki mekanizmaları geliştirmeyi, iklime dayanıklı altyapı inşa etmeyi, kaynak yönetimi ve insan kapasitesi geliştirme için planlama yapmayı içerir.

Jeomühendislik, iklim etkilerini dengelemeye çalışır: Bu seçenek, küresel ısınma etkisini dengelemek, azaltmak veya iklimdeki ani değişiklikler durumunda stratejiler sunmak amacıyla iklim sistemini manipüle etmek için kasıtlı iklim mühendisliğinin olasılığından kaynaklanmaktadır. Karbon yakalama ve depolama tesisleri ile biyokütle tabanlı enerji üretimi geliştirme, uzay aynalarını kullanma; deniz bulutlarını daha yansıtıcı hale getirme, okyanus yüzeylerine daha parlak hale getirmek için mikro kabarcıklar ekleme gibi muhtemelen henüz denenmemiş ve daha maliyetli olan önerileri içermektedir.

Bilgi tabanı genişletme seçeneği ise farklı zaman ölçeklerinde iklim ve bunun doğal, ekonomik ve sosyal sistemlerle etkileşimlerine ilişkin anlayışımızdaki bilgi boşluklarını kapatmayı içerir ve daha fazla araştırma, deney, teknoloji geliştirme ve denemeler ile modelleme ve değerlendirmelerdeki belirsizliklerin azaltılmasını gerektirir.

İklim değişikliğine yönelik pek çok ülke kendi önlemlerini almaya çalışmaktadır. Bu kapsamda özellikle Avrupa ülkeleri küresel ısınmaya uyum açısından öncelikli sektörlerini belirleyerek döngüsel ekonomiler konusunda çalışmalar yapmaktadır. Döngüsel Ekonomi modeli, bütünsel bir süreci olan, ürün ve hammaddelerin yeniden kullanımını mümkün kılabilecek, atığın geri kazanıldığı, enerji ve tüm kaynakların verimli kullanıldığı, neredeyse hiç atık üretmeyecek şekilde temiz üretimin yapıldığı bir model ve sürdürülebilirlik açısından önemli bir araç olarak tanımlanmaktadır. Döngüsel ekonomide yenilenebilir enerji ve toksik olmayan kaynakların yeniden kullanılması, ürünlerin ve kaynakların kullanım ömrünün uzatılması, atıkların ikincil kaynaklar olarak kullanımı ve geri dönüşümü, dijitalleşme gibi konular temel öğeler olarak ele alınmaktadır (Veral, 2021). Bu kapsamda araba paylaşımı, ortak çamaşırhanelerin kullanılması, dijital doküman yönetim sistemleri, telefon kiralamaları, otomotivde yeniden üretilen parçalar, tekstilde kıyafet geri alım uygulamaları, beyaz eşyada uzun ömürlü ürünlerin üretimi kaynak döngülerini yavaşlatmak ya da tamamen kapatmak amacıyla önerilen iş modelleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her bir ülkenin iklim değişikliği sorunuyla başa çıkmak için çok sayıda seçeneği vardır. Bunlar genellikle piyasa temelli araçlar, düzenleyici araçlar ve gönüllü anlaşmalar olarak sınıflandırılır. Benzer şekilde, bir grup ülke topluca hareket etmeye ve bir veya daha fazla politika aracını kullanmaya karar verebilir. Bu kapsamda İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'ni (UNFCCC), Kyoto Protokolü ve Paris anlaşması gibi anlaşmaların iklim değişikliğine olan küresel ilgiyi canlandırdığı ve bu konudaki farkındalığı da artırdığı ifade edilebilir. Yakın gelecekte bu anlaşmalar kapsamında özellikle ticari faaliyetlerde bireylere, işletmelere ve ülkelere değişik yaptırımların gelmesi de kaçınılmaz görünmektedir. Örneğin, Avrupa Birliği'nin (AB) Emisyon Ticaret Sistemi (ETS), 1 Ocak 2005'te üye ülkeler için uygulanmaya konulmasından bu yana, Avustralya, Yeni Zelanda, Çin, ABD ve Kanada dahil olmak üzere diğer bölgesel ve ülke düzeyinde sistemler de ortaya çıkmıştır. Bu tür uygulamalar konusunda ülkemizin ve işletmelerin de kendi önlemlerini almaları, küresel ısınmaya uyum sürecini hızlandırmaları gerekmektedir. Bu kapsamda gelecekte yeni nesil girişimcilik akımları ve yeni iş modellerini görmek mümkün olacaktır.

Kadın Girişimciliği ve İklim Kırılganlığı

Genel olarak kadın girişimciliği bireyler, topluluklar ve ülkeler için önemli bir konudur. Kadın girişimciliği yalnızca ekonomik bir faaliyet değil, aynı zamanda toplumsal değişimin önemli bir aracıdır. Kadınların kurduğu işletmeler çoğu zaman sosyal fayda, çevresel duyarlılık ve aile içi güç dengelerinin değişimi gibi konulara da katkı sağlamaktadır. Kadın girişimciler, özellikle yerel kalkınma, yoksullukla mücadele, eğitim ve çevre alanlarında sosyal etki yaratan projelerde öncü rol üstlenmektedir ve bu bağlamda, yalnızca ekonomik büyüme değil, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal adalet hedeflerine ulaşmada da önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle kadın girişimciliği, birçok akademisyen tarafından 21 yüzyılın yükselen fenomeni olarak görülmektedir (Ahmetaj vd., 2023). Ancak, kadın girişimciliği ile ilgili literatür incelendiğinde kadın girişimciliğinin ekonomik faaliyetlerinin niteliği, üretken kaynaklara erişimi, toplumsal cinsiyete bağlı koşullar ve aile içi sorumlulukları nedeniyle oldukça kırılgan bir yapısı olduğu söylenebilir, bu yapı iklim kırılganlığı ile daha da hassas bir durum almaktadır. İklim kırılganlığı girişimcinin belirli bir iklim olayı ile başa çıkabilmesi için gerekli kaynak ve kapasitelere ne ölçüde sahip olduğu ile ilgilidir. Gannon vd. (2022) kadın girişimcilerin iklim kırılganlığını "üçlü farklılaşmış kırılganlık" (triple differential vulnerability) yaklaşımı ile açıklamaktadır. Buna göre kadın girişimcilerin iklim karşısında kırılganlığı üç temel boyuta ayrılmaktadır: kadınların iklim değişikliğine duyarlı ekonomik faaliyetlerde yoğunlaşması, iklim riskleri ile baş etmek konusunda gerekli kaynaklara erişmede engeller yaşaması ve işletme ile hane içi sorumlulukların birlikte yönetilmesi.

Kadınlar kuraklık, aşırı hava olayları ve doğal kaynaklara ilişkin değişimlerin yaşandığı ekonomik faaliyetlerde bulunduklarından iklime yönelik değişimler doğrudan üretimde verim azlığı ve gelir kaybına yol açmaktadır. Örneğin Akinbami vd. (2019) kadınların Nijerya'da çoğunlukla tarımsal faaliyette bulunduklarını, toprak verimliliğindeki azalma ve kuraklık dönemlerinin uzamasının kadınların ekonomik faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediklerini ifade etmektedir. Gürbüz ve Özkan (2020) da Türkiye'deki kırsal kadın girişimcileri için iklim değişikliğinin gelir kaybı, ticari stok ve hayvan kaybı, mülk zararı ve su teminine yönelik sorunlara yol açtığını belirtmişlerdir. İklim ve çevresel riskler kadın girişimcilerin bugününü değil aynı zamanda gelecekteki faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini de etkilemektedir.

Kadınların, finansman ve teknolojiye erişmede yaşadıkları sıkıntılar ise iklim değişikliği ile ilgili mücadelede yatırım yapmayı güçleştirmektedir. Atela vd. (2018) Kenya'nın yarı kurak bölgelerindeki kadın girişimcilerle ilgili çalışmasında kadınların arazi, sermaye, Pazar, teknoloji ve eğitime erişim konusunda engellerle karşılaştığını, bu engellerin ise uzun vadeli uyum sağlama kapasitelerini etkilediğini vurgulamıştır. Gannon vd.(2022) ise iklim değişikliği ile mücadelede yeni teknolojilerin kullanılması, gerektiğinde işletme faaliyetlerinin değiştirilmesi, farklı gelir kaynaklarının geliştirilmesi veya üretim süreçlerine yatırım yapılmasının gerekebileceğine ancak gerekli sermaye, bilgi ve teknolojiye erişimin sınırlı olmasının girişimciyi de sınırlandırabileceğine vurgu yapmaktadır. Böylece mevcut kaynaklara erişimdeki eşitsizlikler de girişimlerin kırılganlığını artıran bir mekanizma oluşturmaktadır. Bu durumlara bir de aile içi sorumlulukların eklenmesi kadınları işletme ihtiyaçları ile hane ihtiyaçları arasında tercih yapmaya zorlamaktadır. Aynı iklim olayı hem işletmeyi hem de aileyi etkileyebilir, bu durumda kadın girişimci aile ile işletmenin ihtiyacı arasında seçim yapmak zorunda kalabilir. Dolayısıyla kadın girişimciliğindeki iklim kırılganlığı sadece işletme bilançosu veya üretim performansı açısından değil toplumsal açıdan da ele alınmalıdır. Ayrıca kadın girişimcilerin finansmana erişim sorunlarının iklim- akıllı uygulamalar ve teknolojilerden yararlanma olanaklarını da sınırlamaktadır. Kadın girişimcilerin iklim karşısındaki finansal kırılganlığı sadece işletme düzeyindeki kaynak yetersizlikleri değil, finansal sistemlerin gelişmişliği ile de ilişkilidir. Bankacılık sektöründeki gelişmeler finansal kırılganlığı hafifletebilmektedir (Jia vd., 2026). Bu yüzden kadın girişimcilerin iklim değişikliğine uyum kapasitesini sadece bireysel olarak sahip olunan kaynaklar üzerinden değil (sermaye ve krediye erişim gibi) finansmanın teknoloji ve iklim-akıllı uygulamalara dönüştürülmesi ve faaliyet gösterilen alanda bankacılık ve finans sisteminin kadın girişimcileri desteklemesi açısından da değerlendirmek gerekmektedir (Andualem Kassegn, 2026; Asongu & Abdramane, 2025; Jia vd., 2026).

Kadın girişimciliğinde iklim değişikliğine karşı kırılganlık ortak sorunlar üzerinden değerlendirilse de aslında ülke ve işletme bazında farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Yukarıdaki çalışmalarda da değinildiği gibi kırılganlık Kenya'da arazi, sermaye, teknoloji ve pazara erişim konusunda sorunlar yaratırken, Nijerya'da geçim faaliyetleri, Türkiye'de gelir, işletme varlıkları, hammadde ve müşteri taleplerine cevap vermek konusunda yerel bazda sorunlara yol açabilir. Bu nedenle kadın girişimcilerin iklim kırılganlığını sadece toplumsal cinsiyet açısından değil sektör, işletme büyüklüğü, coğrafya, ekonomik kaynaklar, finansmana erişim, teknoloji, bilgi, sosyal ilişkiler ve kurumsal koşulların kesişimi çerçevesinde değerlendirmek gerekir.

Kırılganlık aslında iklimin yarattığı tehlikelerden çok girişimcinin sahip olduğu ekonomik, sosyal ve toplumsal koşulların etkileşimi içerisinde şekillenen bağlamsal bir durumdur ve bu durum içerisinde kadın girişimcileri iklim kırılganlığından etkilenen homojen bir grup olarak değerlendirmek oldukça yanlış olur. Çünkü girişimlerin içinde bulunduğu sektör, işletmelerin büyüklüğü, faaliyet gösterdikleri coğrafi alan, finansal kaynaklar ve içinde bulundukları toplumdaki kurumsal koşullar kırılganlığın etkilerini farklılaştırabilmektedir.

Kadın Girişimcilerin İklim Değişikliklerine Uyum Stratejileri ve Dayanıklılığı

Günümüzde, erkekler ve kadınlar iş hayatında eşit fırsatlara sahiptir, ancak kadınlar hala hemen her yerde girişimcilerin açık bir azınlığını temsil etmektedir ve kadın girişimcilerin yüzdesi, bugün hala, erkeklerinkinden daha düşüktür (GEM, 2024). Bununla birlikte, kadınlar erkeklerden farklı davrandıkları için girişimcilikleri, topluma yönetim ve organizasyonel sorunlara ve yeni fırsatların değerlendirilmesine farklı ve genellikle yenilikçi çözümler sunmaktadır.

Günümüzde teknolojik gelişmeler, güce olan ihtiyacın etkisini azaltmış ve kadının bu üretim mekanizması içinde çok daha kolay bir biçimde yer almasını sağlamıştır. Böylece yeni nesil kadın girişimci olarak adlandırılan kadın girişimciler, ileri teknoloji üretimi ve hizmetler, yapı endüstrisi, taşımacılık, iletişim ve temel kamu hizmetleri gibi geleneksel olmayan sektörlerde de yer almaya başlamıştır. Ekonomik ve mesleki yeniden yapılanma süreçleri, yıllar içerisinde değişen yasam ve çalışma biçimleri, eğitim olanaklarının ve imkânlarının artması, hizmetler sektörünün büyümesi gibi nedenlerle, kadın girişimciler hizmetler alanında giderek artan oranlarda firma sahibi, firma ortağı veya yönetici pozisyonunda yer almaya ve piyasada kendilerine daha fazla yer edinmeye başlamışlardır (Atalay & Varol, 2016). Bunun dışında çağımızın bilgi çağı olması, özellikle ileri teknoloji sektöründe kas gücünden ziyade bilgi üretiliyor olması, yapılacak bazı islerin eve götürülmesine de olanak tanıyabilmektedir. Bu da kadın girişimcilerin hem iş, hem de aile hayatını

bir arada yürütmesine olanak tanımaktadır (Bullough vd., 2022). Ayrıca, kadın girişimcilerin, girişimcilik eğitimini kendi eğitimlerine entegre ederek BT, yeşil ekonomi, Endüstri 4.0 ve e-ticaret gibi gelişmekte olan ve büyüyen sektörlerde başarılı olmaları da mümkündür. Bu nedenle iklim değişikliğinin etkilerini azaltmak, adaptasyonu güçlendirmek ve sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmek için kadın girişimcilerin de ihtiyaç, kapasite ve deneyimlerini dikkate alan kapsayıcı yaklaşımlar sergilenmesi önem arz etmektedir.

Nitekim kadın girişimcilerin kadın grupları ve sosyal ağlar aracılığı ile dayanışmaya dayalı finansman uygulamaları finansal kaynaklara ulaşım ve iklim risklerinin ekonomik sonuçlarını yönetmesini desteklemektedir (J. Atela vd., 2018). Özellikle table banking gibi dayanışmaya dayalı finansal mekanizmalar, geleneksel finansman kanallarına erişimin sınırlı olduğu koşullarda alternatif bir kaynak oluşturabilmektedir. Masa bankacılığı olarak da çevirilen table banking sistemi, geleneksel bankacılığa erişimi olmayan özellikle kırsal kesimdeki kadınlar ve düşük gelirli toplulukların bir araya gelerek oluşturduğu, güven temelli alternatif bir mikro finansman ve tasarruf yöntemidir. Bu tür mekanizmalar yalnızca finansal kaynak sağlanması açısından değil aynı zamanda bilgi paylaşımı, karşılıklı destek ve kolektif hareket açısından da işlev görebilmektedir.

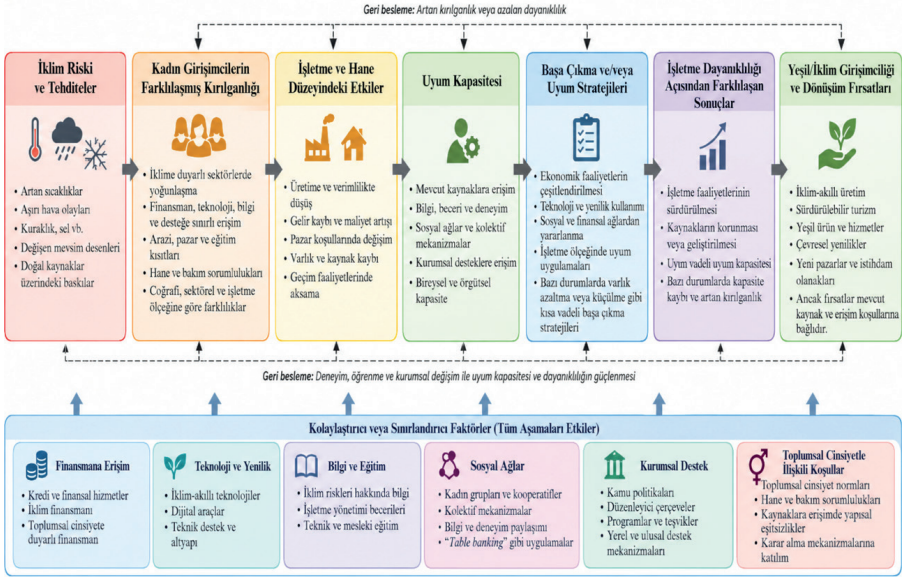
Kadın girişimciler, iklim risklerine karşı daha yüksek veya farklılaşmış kırılganlıklarla karşılaşabilirken aynı zamanda aktif ve sürdürülebilir uyum stratejileri geliştirebilmektedir. Kadınlar iklim değişikliğine yönelik riskler karşısında faaliyetlerini çeşitlendirmekte, sosyal ve finansal ağlar sayesinde finansal kaynaklara ulaşmakta ve işletme düzeyinde çeşitli uyum davranışları geliştirebilmektedirler (E. Ajani & E. Igbokwe, 2013; Gannon vd., 2025; J. Atela vd., 2018).

Ancak unutmamak gerekir ki uyum her zaman dayanıklılık anlamına gelmez. Çünkü dayanıklılık kadın girişimcilerin iklim riskleri karşısında kullanabilecekleri kaynakları ve hareket alanlarını korumasını veya geliştirmesini gerektirecek uzun vadeli bir süreçtir. Bu nedenle kadın girişimcilerin iklimle mücadelesinde sosyal ağlar, kadın grupları, kollektif örgütlenme ve yerel kadın liderliklerinin rolü büyüktür. Ancak ulusal düzeyde iklim uyum politikalarının olması, kadın girişimcilerin uygun bilgi ve desteğe erişiminin otomatik olarak sağlanması, bireysel girişimcilik kapasitesini artıracak önlemler yerine mikro, mezo ve makro düzeyde destek yapılarının kurulması iklim kırılganlığı karşısında dayanıklılığı artıracak çalışmalardır. Ayrıca iklim-akıllı üretim, sürdürülebilir turizm, yeşil ekonomi ve çevresel yenilikler kadın girişimcilerin yeni ekonomik faaliyetlere katılımı açısından potansiyel alanları oluşturmaktadır. Fakat bu alanlar da yine kırılganlığı ortadan kaldıran araçlar değil, potansiyel bir dönüşüm alanı olarak değerlendirilmelidir.

SONUÇ

Kadın girişimciler iklim riski ve tehditleri karşısında farklılaşmış kırılganlığa sahiptirler. Bu durum onları gerek sahip oldukları işletmeleri ve gerekse haneleri bazında olumsuz olarak etkiler. Ancak kadın girişimcilerin iklim değişikliği risklerine karşı kırılgan olmaları onların bu riskler karşısında pasif aktörler olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü kadınlar ekonomik faaliyetlerini çeşitlendirerek, sosyal ve finansal ağlar yaratarak iklimle mücadelede aktif birer savunucu olarak rol almaktadırlar. Kadın girişimcilerin iklim değişikliği karşısındaki bu çabaları kırılganlıktan uyuma, uyumdan dayanıklılığa ve uygun koşullarda yeşil dönüşümde aktif rol üstlenmeye uzanan, ancak doğrusal olmayan bir süreç olarak değerlendirilebilir. Çünkü kadın girişimcilerin iklim değişikliğine yönelik tepki ve uyum davranışları onların dayanıklılığı anlamına gelmemektedir. Kadın girişimcilerin dayanıklılığının artırılması bir ülkedeki finansal gruplar, yerel örgütler, kadın grupları ve kooperatifler, teknik destek mekanizmaları ve kamu politikaları arasındaki bağlantılara bağlıdır (Şekil 1).

Şekil 1. Kadın Girişimciliği ve İklim Değişikliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Kavramsal Çerçeve



Şekil 1'de, kadın girişimciliği ile iklim değişikliği arasındaki ilişkiyi iklim riskleri, toplumsal cinsiyete dayalı farklılaşmış kırılganlık, işletme ve hane düzeyindeki etkiler, uyum kapasitesi, başa çıkma ve uyum stratejileri ile işletme dayanıklılığı ve yeşil girişimcilik fırsatları arasındaki ilişkiler üzerinden ele alan ve tüm çalışmayı özetleyen kavramsal bir çerçeve sunulmaktadır. Buna göre, iklim değişikliğinin kadın girişimciler üzerindeki etkileri yalnızca çevresel risklerin niteliğine bağlı değil, aynı zamanda finansmana, teknolojiye,

bilgiye, sosyal ağlara ve kurumsal desteklere erişim koşullarına da bağlıdır. Bu doğrultuda kadın girişimcilerin uyum kapasitesi, iklim kaynaklı risklerin işletme düzeyindeki sonuçlara dönüşmesinde ve girişimcilerin geliştirebileceği stratejilerin biçimlenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Geliştirilen stratejiler, koşullara bağlı olarak işletme faaliyetlerinin sürdürülmesine ve uzun vadeli dayanıklılığın güçlendirilmesine katkıda bulunabileceği gibi, yeşil ürün ve hizmetler ile çevresel yenilikler aracılığıyla yeni girişimcilik fırsatları da yaratabilir. Bununla birlikte, geri besleme döngüleri ise deneyim, öğrenme ve kurumsal değişimin uyum kapasitesini ve dayanıklılığı zaman içinde yeniden şekillendirebileceğine işaret etmektedir. Bu yönüyle, kadın girişimcilerin iklim değişikliği karşısındaki deneyimlerini yalnızca kırılganlık ve kayıp üzerinden değil, aynı zamanda uyum, dayanıklılık ve dönüşüm olanakları üzerinden değerlendiren bütüncül bir yaklaşım sergilemek gerekir.

KAYNAKÇA

Acar, S. (2020). İklim Değişikliğinin Ekonomik Etkileri. *İktisat ve toplum*, *Şubat* (112).

Ağiralan, E., & SadiOğlu, U. (2021). İklim Değişikliği Farkındalığı ve Toplum Bilinci: İstanbul Örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *21*(2), 627-654. https://doi.org/10.18037/ausbd.959287

Ahmetaj, B., Kruja, A. D., & Hysa, E. (2023). Women Entrepreneurship: Challenges and Perspectives of an Emerging Economy. *Administrative Sciences*, *13*(4), 111. https://doi.org/10.3390/admsci13040111

Andualem Kassegn. (2026). Unlocking resilience: The overlooked nexus of gender-responsive finance, climate-smart agriculture, and women-led Agri-SMEs in Sub-Saharan Africa: Systematic review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. https://doi.org/10.1186/s13731-026-00688-9

Asongu, S. A., & Abdramane, C. (2025). Climate Change and Women's Barriers to Credit: Global Firm-Level Analysis of Gender Bias and Climate Risk Policy Thresholds. *Sustainable Development*, *33*(6), 8527-8546. https://doi.org/10.1002/sd.70097

Atalay, Y., & Varol, Ç. (2016). İleri Teknoloji Sektöründe Kadın Girişimciliği: Ankara'daki Sektörel ve Mekansal Farklılaşmalar / Woman Entrepreneurship in High-Tech Sector: Sectoral and Spatial Differentiations in Ankara. *Planlama*, *26*(3), 181-192. https://doi.org/10.14744/planlama.2016.51423

Bhattacharyya, S. C. (2019). The Economics of Climate Change. Içinde *Energy Economics* (ss. 331-365). Springer, London. https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7468-4_11

Bullough, A., Guelich, U., Manolova, T. S., & Schjoedt, L. (2022). Women's entrepreneurship and culture: Gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Business Economics*, *58*(2), 985-996. https://doi.org/10.1007/s11187-020-00429-6

C. Akinbami, J. Olawoye, F. Adesina, & V. Nelson. (2019). Exploring potential climate-related entrepreneurship opportunities and challenges for rural Nigerian women. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. https://doi.org/10.1186/s40497-018-0141-3

E. Ajani & E. Igbokwe. (2013). Promoting Entrepreneurship and Diversification as a Strategy for Climate Change Adaptation among Rural Women in Anambra State, Nigeria. *The Journal of Agricultural Extension*. https://doi.org/10.4314/JAE.V16I2.6

Enwo, I., & Nnenna, I. (2024). Climate change concerns and macroeconomic condition predictability. *Finance Research Letters*, *60*, 104903. https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104903

Gannon, K. E., Castellano, E., Eskander, S., Agol, D., Diop, M., Conway, D., & Sprout, E. (2022). The triple differential vulnerability of female entrepreneurs to climate risk in sub-Saharan Africa: Gendered barriers and enablers to private sector adaptation. *WIREs Climate Change*, *13*(5), e793. https://doi.org/10.1002/wcc.793

Gannon, K. E., Eskander, S. M. S. U., Avila-Uribe, A., Castellano, E., Diop, M., & Agol, D. (2025). The role of gender in firm-level climate change adaptation behaviour: Insights from small businesses in Senegal and Kenya. *Climate Risk Management*, *48*, 100699. https://doi.org/10.1016/j.crm.2025.100699

GEM. (2024). *GEM 2023/24 Women's Entrepreneurship Report: Reshaping Economies and Communities*. GEM Global Entrepreneurship Monitor. https://www.gemconsortium.org/report/202324-womens-entrepreneurship-report-reshaping-economies-and-communities-2

Gezer, M., & İlhan, M. (2021). İklim Değişikliği Endişesi Ölçeği: Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Ege Coğrafya Dergisi*, *30*(1), 195-204.

Gurbuz, I. B., & Ozkan, G. (2020). Integrated environmental impact and risk assessment in rural women entrepreneurs. *Environmental Science and Pollution Research*, *27*(19), 23837-23848. https://doi.org/10.1007/s11356-020-08753-w

J. Atela, K. Gannon, & Florence Crick. (2018). Climate Change Adaptation Among Female-Led Micro, Small, and Medium Enterprises in Semiarid Areas: A Case Study from Kenya. *Handbook of Climate Change Resilience*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71025-9_97-1

Jia, S., Farooq, U., Alomair, A., & Almulhim, A. A. (2026). Climate Vulnerability and Female Entrepreneurship: Can Banking Sector Development Offset the Risks? *Review of Development Economics*, *0*(1/16). https://doi.org/10.1111/rode.70183

Kızmaz, Z. (2021). İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNİN KIRSAL ALANDAKİ ETKİSİ VE ALTERNATİF ARAYIŞLAR: SOSYOLOJİK BİR YAKLAŞIM. *Firat University Journal of Social Sciences*, *31*(1), Makale 1. https://doi.org/10.18069/firatsbed.827702

Özbay, S., & Alcı, B. (2021). İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ KAYGI ÖLÇEĞİ: TÜRKÇEYE UYARLAMA, GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI. *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, *4*(3), 183-193. https://doi.org/10.33723/rs.958016

Poudel, K., Karki, S., Lamichhane, K., Timilsina, A., Dijkerman, S., & Ghimire, J. (2024). Perception of Climate Change Vulnerability and its Impact on Sexual and Reproductive Health and Rights in Khutiya and Banganga River Basins. *Journal of Nepal Health Research Council*, *22*(01), Makale 01. https://doi.org/10.33314/jnhrc.v22i01.4940

Şengül, B., & Murat, G. (2024). Küresel İklim Krizinin Sosyal Boyutu ve Sosyal Politika Önlemleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *15*(41), Makale 41. https://doi.org/10.21076/vizyoner.1310015

Türkeş, M. (2022). IPCC'nin Yeni Yayımlanan İklim Değişikliğinin Etkileri, Uyum ve Etkilenebilirlik Raporu Bize Neler Söylüyor? *Resilience*, *6*(1), 197-207. https://doi.org/10.32569/resilience.1098946

Veral, E. S. (2021). Döngüsel Ekonomi: Engeller, Stratejiler ve İş Modelleri. *Ankara Üniversitesi Çevre Bilimleri Dergisi*, *8*(1), 7-18.

Bölüm 2

BELİRSİZLİK ALTINDA TÜKETİCİ KARARLARI VE BİLİŞSEL YANLILIKLAR: ASTROLOJİ TEMELLİ İÇERİKLERİN DAVRANIŞSAL BİR ANALİZİ

Burak BORA[1]

1 Burak Bora, Doktor, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-4723-3405

1. Giriş

Modern tüketim toplumunda bireyler yalnızca mal ve hizmet satın almamakta, aynı zamanda anlam, yönelim ve belirsizlik karşısında psikolojik rahatlama da tüketmektedir. Özellikle dijital platformların yaygınlaşmasıyla birlikte kişisel yönlendirme vaadinde bulunan içerikler çok daha görünür hâle gelmiştir. Astroloji temelli içerikler de bu geniş ekosistemin dikkat çekici unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Bu içerikler çoğu zaman eğlence, kişisel farkındalık, ilişki yorumu, kariyer tavsiyesi ya da günlük karar desteği gibi biçimlerde dolaşıma girmekte; böylece bireylerin yalnızca kültürel tüketim pratiklerine değil, karar verme süreçlerine de temas etmektedir. Nitekim Pew Research Center'ın 2025 tarihli araştırmasına göre ABD'de yetişkinlerin yaklaşık %30'u astroloji, tarot ya da falcılık türü uygulamalara en az yılda bir kez başvurmaktadır; ancak katılımcıların çoğu bunu belirleyici bir karar mekanizması olarak değil, daha çok eğlence ya da yardımcı içgörü kaynağı olarak görmektedir (Rotolo, 2025). Bu tablo, astroloji içeriklerinin marjinal bir inanç alanı olmanın ötesinde, tüketici davranışı ve karar verme çalışmaları açısından incelenmeye değer bir olguya dönüştüğünü göstermektedir.

Astrolojiye yönelik akademik tartışmalar çoğunlukla onun bilimsel statüsü üzerine yoğunlaşmıştır. Bununla birlikte işletme ve yönetim literatürü açısından daha verimli soru, astrolojinin "doğru" olup olmadığı değil, bireylerin neden bu tür içeriklere yöneldiği ve bu yönelimin karar süreçlerine nasıl eklemlendiğidir. Bu bağlamda astroloji, doğrulanabilir bir bilgi sistemi olmaktan çok, belirsizlik altında karar veren bireyin başvurduğu sembolik bir yorumlama aracı olarak ele alınabilir. Bu yaklaşım, konuyu normatif bir doğruluk-yanlışlık ekseninden çıkararak davranışsal karar verme çerçevesine taşır. Simon (1955) sınırlı rasyonalite yaklaşımında vurguladığı gibi bireyler çoğu gerçek yaşam kararını tam bilgi, sınırsız hesaplama kapasitesi ve kesin sonuçlar altında değil; zaman baskısı, bilişsel sınırlılıklar ve eksik bilgi koşullarında vermektedir. Bu nedenle astrolojiye yönelim, doğrudan irrasyonel bir sapma olarak etiketlenmeden önce, belirsizlik karşısında bilişsel ve duygusal yükü azaltmaya çalışan karar vericinin başvurduğu bir anlamlandırma çerçevesi olarak okunabilir.

Davranışsal karar verme literatürü, bireylerin tercihlerini yalnızca nesnel olasılık ve beklenen fayda hesaplarıyla oluşturmadığını uzun süredir ortaya koymaktadır. Kahneman ve Tversky (2013) beklenti teorisi, kararların referans noktalarına, kayıptan kaçınmaya ve olasılıkların sistematik biçimde çarpıtılmasına duyarlı olduğunu göstermiştir. Bu yaklaşım, bireylerin belirsizlik altında neden tamamen analitik değil de sezgisel, anlatısal ve sembolik çerçevelere açık olduklarını anlamak açısından önemlidir. İnsanlar çoğu zaman yalnızca "en doğru" kararı vermek istemez; aynı zamanda kararlarının psikolojik olarak katlanılabilir, anlamlı ve savunulabilir olmasını da isterler. Astroloji temelli içerikler bu noktada devreye girerek karmaşık

yaşam olaylarını kategorize eden, bireye özelleştirilmiş gibi görünen ve karar stresini azaltan sembolik bir dil sunar. Başka bir ifadeyle astrolojinin çekiciliği, epistemik gücünden çok bilişsel sadelik ve duygusal telafi kapasitesinden beslenebilir.

Bu sürecin anlaşılmasında bilişsel yanlılıklar merkezi bir rol oynar. Özellikle doğrulama yanlılığı, bireylerin mevcut inançlarını destekleyen bilgiyi seçme, hatırlama ve yorumlama eğilimini açıklayarak astroloji içeriklerinin neden ikna edici bulunabildiğine ışık tutar. Nickerson (1998) kapsamlı değerlendirmesinde gösterildiği üzere doğrulama yanlılığı, bireylerin yalnızca veriyi tarafsız biçimde işlememesine değil, aynı zamanda kendi beklentileriyle uyumlu örüntüleri daha kolay fark etmelerine de yol açmaktadır. Astroloji içeriklerinde yer alan genel, esnek ve yorumlamaya açık ifadeler de bu mekanizma sayesinde kişisel olarak "isabetli" algılanabilmektedir. Burada Barnum etkisi ayrıca açıklayıcı bir kavram sunar. Forer (1949) klasik çalışması, bireylerin aslında geniş kitlelere uygulanabilecek genel ve muğlak kişilik ifadelerini kendilerine özgü ve oldukça doğru betimlemeler olarak kabul etme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Dolayısıyla burç yorumları, uyum analizleri ya da gezegen geçişlerine dayalı yorumlar, içerik düzeyinde ne kadar genel olursa olsun, alıcı tarafından son derece kişisel ve anlamlı bulunabilir.

Bunun yanında belirsizlik ile kontrol ihtiyacı arasındaki ilişki de astroloji temelli içeriklerin tüketimini anlamada önemlidir. Özellikle kontrolün zayıfladığı, gelecek öngörüsünün zorlaştığı ve stres düzeyinin arttığı dönemlerde bireylerin çeşitli batıl ya da sözde bilimsel stratejilere daha açık hâle gelebildiği gösterilmiştir. Case, Fitness, Cairns ve Stevenson (2004), belirsizlik ve stres koşullarında bireylerin ikincil kontrol duygusunu güçlendiren batıl stratejilere yönelebileceğini tartışmaktadır. Daha yakın tarihli çalışmalar da batıl inançların çoğu zaman belirsizliği anlamlandırma ve kontrol hissini yeniden kurma girişimi olarak işlediğini göstermektedir (Hoffmann, Plotkina, Roger, & D'Hondt, 2022). Bu tür mekanizmalar yalnızca dinî ya da spiritüel alanlarla sınırlı değildir; dijital tüketim kültüründe astroloji, kişilik testleri, sınıflandırma şemaları ve algoritmik öneri sistemleriyle birlikte hibrit bir anlam pazarının parçası hâline gelmiştir.

İşletme ve tüketici davranışı perspektifinden bakıldığında astroloji temelli içerikler üç nedenle önem taşımaktadır. Birincisi, bu içerikler güven üretme kapasitesine sahiptir; çünkü kişiye özelmiş gibi sunulan anlatılar, uzmanlık görünümü ve düzenli içerik akışı algılanan epistemik otoriteyi artırabilir. İkincisi, bu içerikler tüketici etkileşimini güçlendiren bir araçtır; kullanıcılar içerikle yalnızca pasif biçimde karşılaşmaz, onu paylaşır, yorumlar ve çoğu zaman kimlik sunumlarının bir parçası hâline getirir. Üçüncüsü ise astroloji içerikleri, karar vermeyi kolaylaştıran "hafif danışmanlık" biçimleri gibi işleyebilir; özellikle ilişki, kariyer, zamanlama ve kişisel gelişim gibi alanlarda

bireye yön tayin ediyormuş hissi verir. Bu bağlamda astrolojiyi yalnızca epistemolojik bakımdan eleştirmek, onun tüketim değerini ve davranışsal işlevini açıklamak için yeterli değildir. Asıl mesele, bu içeriklerin nasıl bir bilişsel konfor, nasıl bir belirsizlik yönetimi ve nasıl bir sembolik fayda ürettiğinin ortaya konulmasıdır. Rotolo (2025) bulgularında da görüldüğü gibi, bu tür pratikler çoğu kullanıcı için katı belirleyiciler olmaktan çok günlük yaşamın yorumlayıcı yardımcıları olarak işlemektedir.

Bu bölümün temel argümanı, astroloji temelli içeriklerin çağdaş tüketim kültüründe öncelikle bir doğruluk rejimi olarak değil, belirsizlik altında karar veren birey için anlamlandırıcı ve yük azaltıcı bir çerçeve olarak işlediğidir. Bu nedenle çalışma, astroloji olgusunu işletme alanı içinde tüketici davranışı, bilişsel yanlılıklar ve davranışsal karar verme literatürleri arasında konumlandırmaktadır. İzleyen bölümlerde önce belirsizlik altında karar verme ve sınırlı rasyonalite tartışılacak; ardından doğrulama yanlılığı, Barnum etkisi ve kontrol ihtiyacı gibi mekanizmaların astroloji içeriklerinin kabulünü nasıl kolaylaştırdığı incelenecek; son olarak bu içeriklerin dijital platformlar ve tüketim pratikleri içindeki işlevleri değerlendirilecektir. Simon (1955) sınırlı rasyonalite yaklaşımı, Kahneman ve Tversky (2013) davranışsal karar verme çerçevesi ve Nickerson (1998) doğrulama yanlılığına ilişkin değerlendirmesi bu bölümün teorik omurgasını oluşturmaktadır.

2. Belirsizlik Altında Karar Verme ve Sınırlı Rasyonalite

Karar verme, klasik iktisat ve yönetim yazınında uzun süre tam bilgiye sahip, tutarlı tercih yapıları bulunan ve alternatifler arasında en yüksek faydayı seçen rasyonel aktör modeli üzerinden açıklanmıştır. Bu çerçevede karar verici, mevcut seçenekleri eksiksiz biçimde değerlendiren, her seçeneğin olası sonuçlarını hesaplayabilen ve nihayetinde kendi amaç fonksiyonunu maksimize eden bir birim olarak varsayılmıştır. Ancak gündelik yaşam pratikleri, örgütsel karar süreçleri ve tüketici tercihleri incelendiğinde, bu idealize edilmiş modelin gerçek karar davranışını açıklamakta yetersiz kaldığı görülmektedir. Simon (1955) klasik yaklaşımı tam da bu noktada önem kazanır. Simon, karar vericilerin ne sınırsız bilgiye ne de sınırsız hesaplama kapasitesine sahip olduklarını; aksine çoğu durumda eksik bilgi, zaman baskısı ve bilişsel sınırlılık altında hareket ettiklerini ileri sürerek "sınırlı rasyonalite" kavramını geliştirmiştir. Bu yaklaşım, karar vericinin her zaman en iyiyi seçmediğini, çoğu zaman yeterince iyi görünen çözümle yetindiğini göstermesi bakımından davranışsal karar verme literatürünün temel taşlarından biri haline gelmiştir.

Simon'ın yaklaşımının en önemli sonuçlarından biri, karar verme sürecinin yalnızca sonuç odaklı değil, aynı zamanda süreç odaklı biçimde incelenmesi gerektiğini ortaya koymasıdır. Buna göre bireyler çoğu durumda tüm alternatifleri aynı anda görmez, bunları sistematik olarak taramaz ve

matematiksel anlamda optimum sonuca ulaşmaz. Bunun yerine, karar vericiler önce problemi basitleştirir, ardından ulaşabildikleri sınırlı bilgi seti içinde kabul edilebilir bir seçenek arar ve çoğu zaman "tatmin edici" olan ilk çözümde dururlar. Simon'ın daha sonraki çalışmalarında da vurguladığı üzere, özellikle örgütsel ve yönetsel bağlamlarda kararlar tam rasyonel seçimler olmaktan çok, belirsizlik altında yürütülen uyarlanabilir değerlendirme süreçleridir. Bu bakımdan karar verme, soyut bir optimizasyon problemi olmaktan ziyade, bilişsel kapasite ile çevresel koşullar arasındaki etkileşim içinde şekillenen pratik bir faaliyet olarak değerlendirilmelidir.

Belirsizlik kavramı burada kritik bir ayrım yaratmaktadır. Risk altında karar verme durumunda, olası sonuçlar ve bu sonuçların gerçekleşme olasılıkları en azından yaklaşık olarak bilinebilir. Buna karşılık belirsizlik altında karar verme, yalnızca sonuçların değil, çoğu zaman seçenek kümesinin ve olası etkilerin de tam olarak bilinmediği bir alanı ifade eder. Gigerenzer ve Brighton (2009) geliştirdiği yaklaşım, insan kararlarının büyük bölümünün tam da bu ikinci alanda gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Bu görüşe göre insanlar, eksik ve karmaşık bilgi ortamlarında ağır hesaplamalar yapmak yerine, çevreyle uyumlu çalışan pratik kestirmelere, yani sezgisel kurallara başvururlar. Bu sezgiler her zaman kusursuz değildir; ancak birçok durumda hızlı, düşük maliyetli ve işlevsel kararlar üretir. Dolayısıyla sınırlı rasyonalite, yalnızca insan aklının eksikliklerine işaret eden bir kavram değil, aynı zamanda gerçek dünyanın bilgi yapısına uyum sağlayan karar stratejilerinin anlaşılması için analitik bir çerçevedir.

Bu tartışma, tüketici davranışları açısından özellikle önemlidir. Çünkü tüketiciler çoğu satın alma ya da tercih kararında ürünler, hizmetler, markalar ve gelecek sonuçlar hakkında tam bilgiye sahip değildir. Piyasa mesajları çoğu zaman eksik, çelişkili veya aşırı yüklüdür; zaman baskısı yüksektir, kişisel ihtiyaçlar ise sabit değil, bağlama göre değişkendir. Böyle bir ortamda tüketici yalnızca fiyat, kalite ya da fayda hesabı yapmaz; aynı zamanda karar yorgunluğunu azaltacak, karmaşıklığı sadeleştirecek ve seçimini anlamlı kılacak bilişsel çerçeveler arar. Bu nedenle davranışsal karar verme yaklaşımı, tüketici tercihlerinin neden çoğu zaman salt nesnel bilgiyle değil; anlatılar, çağrışımlar, basit ipuçları ve sembolik işaretlerle şekillendiğini açıklamak için güçlü bir zemin sunmaktadır. Kahneman ve Tversky (2013) beklenti teorisi de bireylerin kararlarını mutlak sonuçlara göre değil, referans noktalarına göre değerlendirdiklerini; kayıplara, belirsizliğe ve olasılıkların sunuluş biçimine sistematik biçimde duyarlı olduklarını göstermiştir. Bu nedenle bireyin karar süreci, teknik olarak en doğru seçimi bulmaktan çok, psikolojik olarak yönetilebilir bir seçimi oluşturma çabası olarak da okunabilir.

Tam da bu noktada astroloji temelli içerikler gibi sembolik yorumlama sistemleri, davranışsal karar verme literatürü açısından anlamlı hale gelir.

Çünkü bireyler belirsizlik altında yalnızca bilgi aramaz; aynı zamanda yönelim, doğrulama ve duygusal rahatlama da arar. Astroloji içerikleri, karmaşık yaşam durumlarını daha anlaşılır kategorilere ayırarak bireye bilişsel sadeleşme sunabilir. İlişkiler, kariyer kararları, zamanlama tercihleri ya da kişisel eğilimler gibi çok boyutlu ve belirsiz alanlarda, astroloji temelli yorumlar kişiye özelmiş gibi görünen basit anlatılar üretir. Bu anlatılar, nesnel doğrulukları nedeniyle değil; karar yükünü azaltmaları, kararsızlığı tolere edilebilir hale getirmeleri ve bireye öznel bir kontrol hissi vermeleri nedeniyle işlev kazanabilir. Burada önemli olan nokta, astrolojinin bilgi değeri değil, karar vericinin bu tür bir çerçeveyi ne tür koşullarda çekici bulduğudur. Sınırlı rasyonalite perspektifi, bu ilgiyi doğrudan irrasyonalite ya da cehaletle açıklamak yerine, eksik bilgi ve yüksek belirsizlik altında çalışan uyarlayıcı anlamlandırma mekanizmalarıyla ilişkilendirmeyi mümkün kılar. Simon'ın açtığı bu teorik hat ile Gigerenzer'in sezgisel karar verme yaklaşımı birlikte düşünüldüğünde, astroloji temelli içeriklerin cazibesi "yanlış bilgiye inanma" meselesinden daha geniş bir bağlama, yani karar yükünü hafifletme ve çevresel belirsizliği yorumlanabilir kılma ihtiyacına bağlanabilir.

Sınırlı rasyonalite yaklaşımı ayrıca karar vericinin çevreden bağımsız düşünülemeyeceğini de göstermektedir. Kararlar sadece bireysel bilişin ürünü değildir; aynı zamanda karar ortamının nasıl yapılandığı, hangi bilgilerin görünür olduğu, hangi seçeneklerin öne çıkarıldığı ve hangi anlatıların meşrulaştırıldığı ile de yakından ilişkilidir. Günümüz dijital platform ekonomisinde kullanıcıların karşısına çıkan içerikler, algoritmik görünürlük, etkileşim mantığı ve kişiselleştirme mekanizmalarıyla şekillenmektedir. Bu nedenle bireylerin astrolojiye ilişkin içeriklerle karşılaşması da yalnızca bireysel merakın sonucu değildir; platform mimarisi bu içerikleri sık, kişiselleştirilmiş ve yüksek etkileşim üretir biçimde dolaşıma sokabilmektedir. Böyle bir ortamda karar verici, zaten sınırlı dikkat ve sınırlı işleme kapasitesi ile hareket ederken, kendisine anlamlı, hızlı ve kişisel görünen çerçevelere yönelmeye daha açık hale gelir. Bu nedenle sınırlı rasyonalite yalnızca bireyin içsel sınırlarını değil, aynı zamanda karar ortamının yapılandırılmış niteliğini de dikkate alan daha gerçekçi bir analiz imkânı sunmaktadır.

Bu bölüm açısından temel sonuç şudur: belirsizlik altında karar verme, bireylerin her durumda kapsamlı analiz yapan hesaplayıcı aktörler gibi davrandıkları bir süreç değildir. Aksine, kararlar çoğu zaman eksik bilgi, sınırlı dikkat, duygusal baskı ve çevresel yönlendirmeler altında alınır. Sınırlı rasyonalite yaklaşımı, bireyin bu koşullarda neden sadeleştirici çerçevelere, sezgisel kurallara ve sembolik anlam sistemlerine yönelebildiğini açıklamaktadır. Bu nedenle astroloji temelli içeriklerin tüketici davranışı içindeki işlevini anlamak için önce karar vericinin neden tam rasyonel değil, bağlama duyarlı ve bilişsel olarak sınırlı bir aktör olarak ele alınması gerektiği kabul edilmelidir. İzleyen bölümde bu teorik zeminden hareketle doğrulama

yanlılığı, Barnum etkisi ve kontrol ihtiyacı gibi bilişsel mekanizmaların astroloji temelli içeriklerin kabulünü nasıl kolaylaştırdığı ayrıntılı biçimde incelenecektir.

3. Doğrulama Yanlılığı, Barnum Etkisi ve Astroloji İçeriklerinin İkna Gücü

Astroloji temelli içeriklerin gündelik yaşamda ikna edici bulunmasını açıklamak için, bu içeriklerin nesnel doğruluğundan çok alıcı zihninde nasıl işlendiğine odaklanmak gerekir. Davranışsal karar verme literatürü, bireylerin bilgiyi tarafsız ve bütünüyle analitik biçimde değerlendirmediğini; aksine mevcut beklentileri, duygusal ihtiyaçları ve bilişsel kestirmeleri doğrultusunda seçici biçimde işlediğini göstermektedir. Bu çerçevede astroloji içeriklerinin etkisi, büyük ölçüde onların "doğru bilgi" üretmesinden değil, bireyin mevcut belirsizliklerini anlamlandırmasına ve karar baskısını azaltmasına yardım eden yorumlayıcı çerçeveler sunmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, astroloji içeriklerinin ikna gücü epistemik sağlamlıktan çok bilişsel uyumluluk ve öznel anlam üretme kapasitesiyle ilişkilidir. Bu nedenle doğrulama yanlılığı ve Barnum etkisi, astroloji temelli anlatıların neden çok sayıda kullanıcı tarafından kişisel, isabetli ve güven verici bulunduğunu açıklamak için merkezi kavramlar olarak öne çıkmaktadır (Nickerson, 1998; Forer, 1949).

Doğrulama yanlılığı, en genel anlamıyla, bireylerin mevcut inançlarını, beklentilerini ya da ön kabullerini destekleyen bilgiyi arama, seçme, hatırlama ve yorumlama eğilimini ifade etmektedir. Nickerson (1998) kapsamlı değerlendirmesi, bu yanlılığın yalnızca deneysel görevlerde değil, gündelik muhakeme, sosyal değerlendirme ve kişisel karar verme süreçlerinde de yaygın biçimde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu mekanizma altında birey, karşılaştığı bilgiyi nötr biçimde incelemek yerine, kendi zihinsel şemasına uyumlu olan unsurları daha görünür, daha inandırıcı ve daha anlamlı bulur. Astroloji içeriklerinde bu süreç son derece işlevsel görünmektedir. Örneğin bir burç yorumunda yer alan genel bir ifade, bireyin o gün yaşadığı tek bir olayla eşleştirildiğinde güçlü bir doğruluk hissi üretebilir; buna karşılık aynı yorumun uymayan çok sayıdaki kısmı kolayca göz ardı edilebilir. Böylece içerik, gerçek anlamda yüksek açıklayıcılığa sahip olmasa da seçici dikkat ve seçici hatırlama mekanizmaları sayesinde "şaşırtıcı ölçüde doğru" olarak deneyimlenebilir (Nickerson, 1998).

Bu bağlamda astroloji içeriklerinin alımlanışı, yalnızca metnin yapısıyla değil, alıcının aktif bilişsel katılımıyla şekillenmektedir. Kullanıcı, kendisine sunulan yorumu pasif biçimde tüketmez; onu kendi yaşam deneyimine uydurur, ilgili görünen parçaları öne çıkarır ve çelişkili bölümleri yeniden yorumlar. Böylece yorumun ikna gücü, içerikte önceden gömülü sabit bir özellik olmaktan çıkar; kullanıcı tarafından ortaklaşa üretilen bir anlam etkisine dönüşür. Bu durum, astrolojik anlatıların neden farklı kişiler

tarafından son derece kişisel biçimde algılanabildiğini de açıklar. Çünkü içerik çoğu zaman doğrulanmış olmaktan çok, doğrulanabilir kılınmış olur. Başka bir ifadeyle birey, mevcut inanç ya da beklentisini destekleyen sinyalleri seçtiği ölçüde, astrolojik açıklama kendi deneyim dünyasında güç kazanır. Özellikle belirsizliğin yüksek, duygusal yükün yoğun ve geleceğe ilişkin öngörünün zayıf olduğu durumlarda, bu tür seçici doğrulama süreçleri daha da etkili hale gelebilir (Nickerson, 1998).

Astroloji içeriklerinin ikna gücünü açıklayan ikinci temel mekanizma Barnum etkisidir. Forer'in (1949) klasik çalışmasında gösterildiği üzere, bireyler çok geniş kitlelere uygulanabilecek derecede genel, muğlak ve esnek ifadeleri kendilerine özgü, son derece isabetli kişilik betimlemeleri olarak değerlendirme eğilimindedir. Bu etki, kişisel geri bildirim izlenimi veren fakat gerçekte yüksek genellik taşıyan anlatıların neden güçlü özdeşleşme yaratabildiğini açıklamaktadır. Astrolojik yorumların büyük bölümü de tam olarak bu tür bir dile dayanır: hem yeterince genel oldukları için çok sayıda kişiye uyabilirler, hem de yeterince kişisel tınladıkları için bireyde "beni anlatıyor" hissi yaratabilirler. "Zaman zaman insanlara fazla güvenseniz de içten içe güçlü bağlar arıyorsunuz" ya da "son dönemde bazı konularda kararsızlık yaşasanız da sezgileriniz size yol gösterebilir" türü ifadeler, çok geniş bir deneyim alanına hitap eder. Buna rağmen okuyucu, bu tür cümleleri çoğu zaman yüksek kişisel doğruluk taşıyan betimlemeler olarak algılar. Barnum etkisinin gücü, tam da bu genellik ile kişisellik arasındaki yanıltıcı dengeden beslenmektedir (Forer, 1949).

Barnum etkisinin astroloji bağlamında güçlü olmasının bir nedeni de içeriğin yalnızca bilgi değil aynı zamanda kimlik sunmasıdır. Bireyler burç yorumlarını çoğu zaman yalnızca "geleceğe dair tahmin" olarak değil, kendilerini ve başkalarını anlamlandırma aracı olarak da kullanmaktadır. Böylece astrolojik dil, kişilik, ilişki tarzı, duygusal eğilim ve yaşam yönelimi gibi unsurları sınıflandıran bir sembolik sistem işlevi görür. İnsan zihni karmaşık sosyal gerçekliği basitleştiren kategorilere yönelmeye yatkın olduğundan, burç temelli sınıflamalar bilişsel ekonomiye hizmet eder. Bu durum, sosyal etkileşimleri yorumlamada hızlı çerçeveler sağlar: kimi zaman kişinin kendisini anlatması, kimi zaman karşısındakini anlamlandırması, kimi zaman da belirsiz bir sosyal durumu daha az karmaşık hale getirmesi için kullanılır. Dolayısıyla Barnum etkisi yalnızca bireysel gullibility meselesi değildir; aynı zamanda sosyal dünyayı yönetilebilir hale getiren sembolik kategorilerin neden cazip olduğunu da açıklamaktadır (Forer, 1949; Simon, 1955).

Doğrulama yanlılığı ile Barnum etkisi birlikte çalıştığında astroloji içeriklerinin ikna gücü daha da artmaktadır. Barnum etkisi, içeriğin başlangıçta kişisel ve anlamlı görünmesini sağlar; doğrulama yanlılığı ise bu ilk izlenimi zaman içinde koruyan ve güçlendiren seçici bir bilişsel filtre

görevi görür. Önce birey muğlak fakat sıcak bir kişisel doğruluk hissi yaşar; ardından günlük yaşamındaki bazı deneyimleri bu anlatıyla eşleştirerek söz konusu hissi pekiştirir. Uymayan örnekler ya unutulur ya da "istisna" olarak yeniden yorumlanır. Böylece astrolojik sistem, tek tek öngörülerinin doğrulanmasından bağımsız olarak, kullanıcı nezdinde tutarlı ve güvenilir bir çerçeve gibi görünmeye devam eder. Bu noktada önemli olan, bireyin yanlış bilgiye mekanik biçimde maruz kalması değil; o bilginin, mevcut psikolojik ihtiyaçları ve bilişsel işleyişiyle uyumlu biçimde deneyimlenmesidir. Bu nedenle astroloji içeriklerinin kalıcılığı, yalnızca içerik üreticilerinin söylem başarısıyla değil, alıcı zihninin yorumlama biçimiyle de açıklanmalıdır (Nickerson, 1998; Forer, 1949).

Bu psikolojik mekanizmaların karar verme davranışı açısından önemi özellikle belirsizlik anlarında belirginleşmektedir. İnsanlar çoğu zaman tam bilgiye sahip olmadıkları, sonuçları kontrol edemedikleri veya alternatifler arasında net ayrım yapamadıkları durumlarda güçlü bir bilişsel ve duygusal yük altında kalırlar. Böyle zamanlarda, analitik olarak kusurlu olsa bile düzen, yön ve anlam hissi veren çerçeveler çekici hale gelir. Astroloji içerikleri de bireye "durumu okuyabilme", "yaklaşan gelişmeleri kavrayabilme" ya da "kendisi hakkında daha tutarlı bir hikâye kurabilme" imkânı sunduğu ölçüde işlev kazanır. Buradaki ikna gücü, bilimsel doğruluk standardıyla değil, karar yükünü azaltma ve öznel kontrol hissi yaratma kapasitesiyle ölçülmektedir. Bu nedenle astrolojik yorumlar birçok kullanıcı için yalnızca tahmin değil, belirsizlik yönetiminde başvurulan yarı-danışmanlık araçları gibi çalışabilmektedir. Bu yorumların etkisi, çoğu durumda olgusal doğruluklarından çok, belirsizlik altında zihinsel rahatlama sağlamalarından kaynaklanmaktadır (Simon, 1955; Kahneman & Tversky, 2013).

Dijital platform ortamı bu süreci daha da güçlendirmektedir. Algoritmik görünürlük, kısa ve yoğun etkileşim üreten içerikleri öne çıkardıkça, astrolojik anlatılar gündelik akış içinde sürekli yeniden dolaşıma girmektedir. Kullanıcıların kişisel deneyimlerini yorumlamaya elverişli, kolay paylaşılabilir ve duygusal tepki üretmeye yatkın bu içerikler, platform mantığıyla yüksek uyum göstermektedir. Böylece doğrulama yanlılığı bireysel biliş düzeyinde, Barnum etkisi içerik yapısı düzeyinde, dijital platformlar ise dolaşım ve pekiştirme düzeyinde çalışarak astroloji temelli içeriklerin ikna gücünü katmanlı biçimde artırmaktadır. Sonuç olarak astroloji içeriklerinin çekiciliği, onların nesnel olarak sağlam bir bilgi rejimi kurmasından değil; genel ifadeleri kişisel hissettiren, mevcut beklentileri seçici biçimde besleyen ve belirsizlik altında karar verene sembolik rahatlama sunan bir anlam ekonomisi üretmesinden kaynaklanmaktadır (Nickerson, 1998; Forer, 1949).

Bu bölümün ortaya koyduğu temel sonuç, astroloji içeriklerinin ikna gücünün tek başına içeriklerin semantik yapısında değil, alıcı zihninin çalışma

biçimiyle kurduğu uyumda yattığıdır. Doğrulama yanlılığı, bireyin yalnızca uyumlu örnekleri seçmesine ve sistemi doğrular biçimde hatırlamasına yol açarken; Barnum etkisi, genel ve esnek ifadelerin yüksek kişisel doğruluk taşıyormuş gibi algılanmasını mümkün kılar. Bu iki mekanizma birlikte düşünüldüğünde, astroloji içeriklerinin neden birçok kullanıcı için yalnızca eğlenceli değil, aynı zamanda güven verici ve yönlendirici bulunabildiği daha açık hale gelmektedir. İzleyen bölümde bu psikolojik mekanizmaların belirsizlik, kontrol ihtiyacı ve sembolik güven üretimiyle nasıl birleştiği incelenerek astroloji temelli içeriklerin tüketici davranışı içindeki işlevi daha ayrıntılı biçimde tartışılacaktır (Nickerson, 1998; Forer, 1949; Kahneman & Tversky, 2013).

4. Belirsizlik, Kontrol İhtiyacı ve Sembolik Güven Üretimi

Belirsizlik, bireyin yalnızca bilgi eksikliği yaşadığı bir durum değil, aynı zamanda çevresini öngörebilme ve olaylar üzerinde etkide bulunabilme kapasitesinin zayıfladığı bir psikolojik bağlamdır. Bu nedenle belirsizlik altında karar verme, çoğu zaman bilişsel bir problem olduğu kadar duygusal bir gerilim alanı da üretmektedir. Karar verici, yalnızca hangi seçeneğin daha uygun olduğunu belirlemeye çalışmaz; aynı zamanda rastlantısallık, öngörülemezlik ve kontrol kaybı duygusuyla da baş etmeye çalışır. Sınırlı rasyonalite yaklaşımının gösterdiği gibi, bireyler bu tür koşullarda tam bilgiye dayalı hesaplayıcı aktörler gibi davranmaz; çevreyi daha yönetilebilir kılacak basitleştirici çerçevelere, sezgisel işaretlere ve anlam üretici sembolik yapılara yönelirler (Simon, 1955). Bu yönelim, belirsizlik ile kontrol ihtiyacı arasındaki ilişkinin davranışsal karar verme açısından neden merkezi olduğunu göstermektedir.

Psikoloji literatüründe kontrol algısı, bireyin olayların seyrini etkileyebildiğine, sonuçları yönlendirebildiğine ya da en azından çevresindeki gelişmeleri anlamlı bir düzen içinde kavrayabildiğine ilişkin temel bir inanç olarak ele alınmaktadır. Kontrol duygusunun zayıflaması, özellikle rastlantısallığın arttığı, sonuçların öngörülemediği veya bireyin kendisini edilgen hissettiği durumlarda, düzen ve yapı arayışını güçlendirmektedir. Whitson ve Galinsky (2008) çalışması bu noktada son derece açıklayıcıdır. Araştırmacılar, kişisel kontrol duygusu tehdit edildiğinde bireylerin rastgele uyaranlar içinde dahi örüntü ve anlam görmeye daha yatkın hale geldiklerini göstermiştir. Yani kontrol kaybı, yalnızca rahatsız edici bir his üretmemekte; aynı zamanda bireyi çevrede tutarlılık ve nedensellik işaretleri aramaya sevk etmektedir. Bu örüntü arayışı nesnel olarak geçerli olmak zorunda değildir; önemli olan, bireyin rastlantısal görünen dünyayı yeniden yorumlanabilir hale getirmesidir. Bu nedenle belirsizlik altında örüntü algısı, epistemik doğruluk kadar psikolojik telafi işlevi de taşımaktadır (Whitson & Galinsky, 2008).

Kay, Whitson, Gaucher ve Galinsky (2009) geliştirdiği telafi edici kontrol yaklaşımı da benzer biçimde, kişisel kontrol duygusu zayıfladığında bireylerin dışsal düzen kaynaklarına daha fazla yöneldiğini ileri sürmektedir. Bu çerçeveye göre bireyler yalnızca kendi eyleyiciliklerini değil, aynı zamanda dünyanın düzenli ve anlamlı olduğu inancını da korumaya çalışırlar. Kişisel kontrol tehdit edildiğinde, bu kez dışsal sistemler, kurumsal yapılar, kader, Tanrı ya da çeşitli sembolik çerçeveler bu düzen ihtiyacını telafi eden araçlar haline gelebilir. Böylece kontrolün psikolojik işlevi yalnızca "ben yönetiyorum" duygusunda değil, "dünya gelişigüzel değil" inancında da sürdürülmüş olur (Kay, Whitson, Gaucher, & Galinsky, 2009). Astroloji temelli içerikler bu bağlamda değerlendirildiğinde, bunların yalnızca tahmin sunan anlatılar değil, aynı zamanda rastlantısallığı azaltan ve belirsizliği yorumlanabilir bir düzene dönüştüren sembolik sistemler olarak işlediği görülmektedir. Burçlar, gezegen hareketleri, uyum haritaları veya dönemsel astrolojik yorumlar, çok boyutlu yaşam deneyimlerini sadeleştirerek bireye görünürde daha düzenli bir kozmos sunar. Bu kozmosun ikna gücü, doğruluğundan çok, dağınık deneyimleri anlamlı bir bütün içine yerleştirme kapasitesinden beslenmektedir.

Bu noktada astroloji içeriklerinin sunduğu şeyin yalnızca bilgi değil, sembolik güven olduğu söylenebilir. Sembolik güven, bireyin bir sistemin nesnel olarak doğru olduğuna dair güçlü kanıtlara sahip olmasa bile, o sistemin kendisine yönelim, açıklama ve duygusal denge sağladığı ölçüde ona dayanabilmesini ifade etmektedir. Özellikle geleceğe ilişkin belirsizliklerin yoğun olduğu alanlarda, bireyler "kesin doğruyu" bulmaktan çok, karar yükünü azaltan ve belirsizlikle baş etmeyi kolaylaştıran anlatılara yönelebilirler. Astroloji içerikleri bu işlevi birkaç yoldan yerine getirmektedir. İlk olarak, bireye hayatındaki gelişmelerin bütünüyle rastlantısal olmadığı hissini verir. İkinci olarak, mevcut kararsızlıkları yorumlamaya elverişli bir dil sunar. Üçüncü olarak ise bireyin duygusal gerilimini azaltarak, kararını mutlak doğruluk temelinde değil, öznel tutarlılık temelinde meşrulaştırmasına yardımcı olur. Böylece astroloji, birçok kullanıcı için yalnızca bir kehanet sistemi değil, psikolojik istikrar sağlayan hafif bir anlamlandırma teknolojisi gibi işlemektedir.

Belirsizlik altında sembolik güven üretiminin bir diğer boyutu ikincil kontrol kavramıyla açıklanabilir. Case, Fitness, Cairns ve Stevenson (2004), bireylerin özellikle stres ve belirsizlik koşullarında, doğrudan sonucu değiştiremeseler bile, durumu yorumlama ve onunla baş etme hissini güçlendiren batıl ya da sembolik stratejilere başvurabildiklerini göstermektedir. Birincil kontrolde kişi çevreyi değiştirmeye çalışırken, ikincil kontrolde kişi çevreyi zihinsel olarak daha katlanılabilir hale getirecek yorumlama biçimlerine yönelir. Astroloji içeriklerinin çekiciliği de tam burada açıklık kazanır. Çünkü birey çoğu zaman ilişki sorunlarını, kariyer belirsizliğini, sosyal reddedilme ihtimalini ya da geleceğe ilişkin kaygılarını doğrudan ortadan kaldıramaz;

ancak bunları daha anlamlı bir anlatı içine yerleştirerek psikolojik yükünü azaltabilir. Bu çerçevede astroloji, doğrudan olayları kontrol etme aracı değil, olaylarla baş etme ve onları tolere edilebilir bir düzene yerleştirme aracı olarak işlev görebilir.

Güncel çalışmalar da belirsizlik, risk algısı ve batıl inançlar arasındaki ilişkinin çağdaş bağlamlarda sürdüğünü göstermektedir. Hoffmann, Plotkina, Roger ve D'Hondt (2022), risk altında hissetme, dışsal kontrol odağı ve belirsizlikle ilişkili psikolojik değişkenlerin batıl inançlarla anlamlı biçimde ilişkili olabildiğini göstermektedir. Bu bulgu, astroloji benzeri içeriklerin yalnızca geleneksel ya da kültürel kalıntılar olarak değil, güncel tehdit ve belirsizlik koşullarında yeniden etkinleşen başa çıkma biçimleri olarak da düşünülmesi gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle kriz, ekonomik dalgalanma, sosyal belirsizlik ya da kişisel geçiş dönemlerinde, bireylerin düzen duygusunu yeniden üretmeye yönelik sembolik kaynaklara daha açık hale gelmesi şaşırtıcı değildir. Dolayısıyla astrolojiye yönelim, yalnızca irrasyonel bir inanç tercihi değil, aynı zamanda belirsizlikle psikolojik başa çıkma repertuarının bir parçası olarak da okunmalıdır.

Tüketici davranışı açısından bakıldığında, sembolik güven üretimi karar süreçlerine doğrudan etki edebilmektedir. Çünkü tüketiciler çoğu zaman yalnızca ürün ya da hizmet seçmez; aynı zamanda o seçimin yaratacağı duygusal sonucu, kimlik uyumunu ve geleceğe ilişkin hissi de satın alırlar. Bu nedenle astroloji temelli içerikler, danışmanlık hizmetlerinden mobil uygulamalara, sosyal medya hesaplarından içerik aboneliklerine kadar uzanan bir tüketim alanı üretmektedir. Carlson, Mowen ve Fang (2009) "trait superstition" yaklaşımı da batıl inanç ve benzeri eğilimlerin tüketici davranışında sezgisel bir kısa yol olarak işleyebildiğini göstermektedir. Bu bağlamda astroloji, yalnızca kültürel ya da psikolojik bir olgu değil, aynı zamanda belirsiz karar ortamlarında sembolik değer ve güven üreten bir tüketim aracıdır. Birey burada çoğu zaman doğrulanmış bilgi satın almaz; kararını destekleyen, kaygısını azaltan ve seçimini öznel olarak meşrulaştıran bir yorumlama çerçevesi tüketir.

Dijital platformlar bu sembolik güven üretimini daha da güçlendirmektedir. Çünkü algoritmik sistemler, yüksek etkileşim üreten, kişiselleştirilmiş hissi veren ve kullanıcıyı tekrar tekrar geri çağıran içerikleri avantajlı konuma getirmektedir. Astroloji içerikleri bu mantıkla güçlü biçimde uyumludur: kısa, paylaşılabilir, kişisel yorum hissi veren ve duygusal tepki üreten yapıları sayesinde sürekli dolaşıma girebilirler. Böylece birey yalnızca bir kez değil, tekrar eden biçimde aynı sembolik çerçeveyle karşılaşır; bu da içeriğin bilişsel meşruiyetini ve duygusal etkisini artırır. Sonuçta sembolik güven, yalnızca tek bir yoruma duyulan anlık inançtan değil, sürekli yinelenen, sosyal olarak pekiştirilen ve kişiselleştirilmiş görünen bir anlam akışından beslenir. Astroloji

içeriklerinin dijital çağdaki direnci de büyük ölçüde bu tekrar, görünürlük ve kişisel uygunluk dinamiğiyle açıklanabilir.

Bu bölümün temel sonucu şudur: belirsizlik, bireyde yalnızca bilgi açığı yaratmaz; aynı zamanda düzen, kontrol ve güven ihtiyacını da yoğunlaştırır. Kişisel kontrol duygusu zayıfladığında bireyler örüntü aramaya, dışsal düzen kaynaklarına yönelmeye ve sembolik anlam sistemlerine daha açık hale gelirler. Astroloji temelli içeriklerin cazibesi de tam olarak bu psikolojik zeminde anlaşılmalıdır. Bu içerikler, nesnel doğruluklarından bağımsız olarak, kullanıcıya belirsizliği yorumlanabilir kılan, karar baskısını azaltan ve öznel güven hissi üreten sembolik çerçeveler sunmaktadır. Bu nedenle astroloji, çağdaş tüketim kültüründe yalnızca bir inanç formu değil; belirsizlik altında karar veren birey için düzen, yönelim ve psikolojik telafi sağlayan bir anlamlandırma mekanizması olarak değerlendirilmelidir. İzleyen bölümde bu mekanizmaların dijital platformlar, içerik ekonomisi ve tüketici etkileşimi bağlamında nasıl kurumsallaştığı ele alınacaktır.

5. Dijital Platformlar, İçerik Ekonomisi ve Astroloji Temelli Tüketim

Dijital platformların yaygınlaşması, astroloji temelli içeriklerin dolaşım biçimini, erişim hızını ve tüketim mantığını köklü biçimde dönüştürmüştür. Geleneksel bağlamda daha çok gazete köşeleri, dergiler, televizyon programları ya da sınırlı uzmanlık ağları üzerinden sunulan astrolojik yorumlar, bugün sosyal medya platformları, mobil uygulamalar, video içerik servisleri, podcast'ler ve çevrim içi danışmanlık sistemleri üzerinden sürekli, parçalı ve kişiselleştirilmiş biçimde tüketilmektedir. Bu dönüşüm, astrolojinin yalnızca daha görünür hale gelmesi anlamına gelmemektedir; aynı zamanda onun bir içerik kategorisi, etkileşim nesnesi ve dijital tüketim ürünü olarak yeniden yapılandığını göstermektedir. Van Dijck (2013) platform toplumuna ilişkin değerlendirmesi, dijital mecraların yalnızca teknik altyapılar değil, aynı zamanda görünürlük, değer ve etkileşimi düzenleyen sosyoekonomik yapılar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede astroloji içerikleri de artık yalnızca inanç veya yorum alanına ait metinler değil; platform mantığına uyum sağlayan, dolaşıma girebilen ve ekonomik değer üretebilen içerik varlıkları olarak değerlendirilmelidir.

Platform ekonomisinin en ayırt edici özelliklerinden biri, kullanıcı dikkatini ölçülebilir, yönlendirilebilir ve ticarileştirilebilir bir kaynak haline getirmesidir. Dijital içeriklerin başarısı çoğu zaman doğruluk, derinlik ya da bilimsel tutarlılıktan çok; tıklanabilirlik, paylaşılabilirlik, yorum üretme kapasitesi ve tekrar tüketim potansiyeli ile ölçülmektedir. Nieborg ve Poell (2018) platformlaşma yaklaşımı da kültürel üretimin giderek veri odaklı, metrik temelli ve görünürlük rekabetine bağımlı hale geldiğini göstermektedir. Astroloji temelli içerikler, bu metrik mantıkla güçlü biçimde

uyum göstermektedir. Çünkü bu içerikler genellikle kısa, kolay anlaşılır, duygusal tepki üreten, kişisel uygunluk hissi veren ve gündelik deneyimle hızla ilişkilendirilebilen bir yapıya sahiptir. "Bugün burcunuzu neler bekliyor?", "Bu hafta ilişkilerde dikkat edilmesi gerekenler" ya da "Merkür retrosu sizi nasıl etkileyecek?" türü içerikler, tam da kullanıcıyı anlık olarak yakalayan ve onu tekrar tekrar geri çağıran bir platform diline sahiptir. Bu nedenle astroloji, dijital dikkat ekonomisinde düşük maliyetle yüksek etkileşim üretme potansiyeli taşıyan bir içerik formu olarak öne çıkmaktadır.

Bu içeriklerin gücü yalnızca yaygınlıklarından değil, kişiselleştirme vaadinden de kaynaklanmaktadır. Khamis, Ang ve Welling (2017) görünürlük, özmarkalama ve dijital benlik sunumu üzerine tartıştıkları gibi, dijital platformlarda kullanıcılar yalnızca içerik tüketmez; aynı zamanda kendilerini bu içerikler aracılığıyla ifade eder, kategorize eder ve sunarlar. Astroloji içerikleri bu açıdan son derece işlevseldir. Çünkü kullanıcıya sadece bir yorum değil, aynı zamanda paylaşılabilir bir kimlik dili sunar. Burç aidiyeti, yükselen burç, astrolojik uyum, kişilik özellikleri ya da dönemsel ruh hali gibi kategoriler, bireyin hem kendisini anlatmak hem de başkalarıyla ilişki kurmak için kullanabileceği sembolik malzemeler sağlar. Böylece astroloji içerikleri, yalnızca bireysel belirsizlik yönetiminin değil, aynı zamanda dijital kimlik performansının da parçası haline gelir. Kullanıcı bu içerikleri okuyarak kendini anlamlandırdığı kadar, paylaşarak ve dolaşıma sokarak da sosyal varlığını kurar.

Bu durum astroloji içeriklerini klasik anlamda yalnızca "okunan" metinler olmaktan çıkarıp, etkileşimli tüketim nesnelerine dönüştürmektedir. Bir kullanıcının günlük burç yorumunu görüntülemesi, bunu arkadaşına göndermesi, kendi deneyimiyle ilişkilendirerek yorum yazması ya da içerik üreticisini takip etmeye başlaması, içerik ekonomisi açısından birbirine bağlı çok katmanlı değer üretim süreçleri yaratmaktadır. Jenkins, Ford ve Green (2013) "spreadable media" kavramsallaştırması, içeriğin dijital ortamda yalnızca yayınlanmadığını, kullanıcılar tarafından dolaşıma sokularak yeniden değer kazandığını vurgular. Astroloji içerikleri de tam olarak bu mantıkla işlemektedir. İçerik ne kadar kolay kişiselleştirilebilir, paylaşılabilir ve gündelik deneyime uyarlanabilir ise, dolaşım potansiyeli de o kadar artmaktadır. Bu nedenle astroloji, dijital platformlarda yalnızca bireysel tüketim değil, aynı zamanda ağ etkisi üzerinden büyüyen bir kültürel dolaşım biçimi olarak da analiz edilmelidir.

Astroloji temelli tüketimin dijital platformlarda güçlenmesinin bir diğer nedeni, bu içeriklerin düşük doğrulama maliyetine sahip olmasıdır. Kullanıcı açısından astrolojik bir yorumun tam anlamıyla test edilmesi ya da sistematik biçimde yanlışlanması çoğu zaman mümkün değildir; buna karşılık yorumun "bana uydu" hissi yaratması için çok az kanıt yeterli olabilir. Bu

durum, önceki bölümlerde tartışılan doğrulama yanlılığı ve Barnum etkisinin platform bağlamında daha sık tetiklenmesine yol açmaktadır. İçerik akışının hızlandığı, dikkat süresinin daraldığı ve yorumlamanın anlık hale geldiği dijital ortamda, birey genel ve esnek ifadeleri çok daha kolay kişisel doğruluk olarak deneyimleyebilir. Ayrıca platformların algoritmik öneri sistemleri, kullanıcının daha önce etkileşim verdiği benzer içerikleri daha sık göstermeye eğilimli olduğundan, astrolojiye ilgi duyan bir kullanıcı giderek daha yoğun bir astrolojik içerik evreni içinde kalabilir. Böylece sembolik güven yalnızca tek tek yorumlar üzerinden değil, algoritmik tekrar yoluyla da güçlenir.

Bu noktada astroloji içeriklerinin metalaşması da önem kazanmaktadır. Dijital ekonomi içinde astroloji yalnızca ücretsiz içerik olarak dolaşmaz; aynı zamanda ücretli uygulamalar, kişisel danışmanlık hizmetleri, premium üyelikler, canlı yayın abonelikleri, özel yorum paketleri ve markalı iş birlikleri üzerinden doğrudan gelir üretir. Hesmondhalgh (2019) kültürel endüstriler yaklaşımı, kültürel içeriklerin ekonomik değerinin çoğu zaman sembolik anlam üretiminden beslendiğini göstermektedir. Astroloji alanında da kullanıcılar salt bilgiye değil, kişisel olarak kendilerine hitap ettiği düşünülen, duygusal rahatlama sağladığına inanılan ve karar süreçlerini desteklediği varsayılan yorumlama hizmetlerine ödeme yapabilmektedir. Burada satın alınan şey çoğu zaman doğrulanmış bilgi değil; bireyin belirsizlik altında kendisini daha güvende hissetmesini sağlayan özelleştirilmiş bir anlatıdır. Başka bir ifadeyle astroloji temelli dijital tüketim, bilişsel konforun ve sembolik yönelimin piyasalaşmış biçimlerinden biri olarak işlev görmektedir.

Dijital platformlar astroloji içeriklerini yalnızca dağıtmaz, aynı zamanda biçimlendirir. Platform mantığı gereği içerikler kısa dikkat aralıklarına uygun, anında duygusal tepki üreten ve tekrar etkileşimi teşvik eden biçimlere dönüştürülür. Bu nedenle astrolojik anlatılar da çoğu zaman uzun açıklamalar ya da sistematik çözümlemeler şeklinde değil; listeler, kısa videolar, görsel kartlar, hikâye akışları, testler ve etkileşim çağrıları üzerinden sunulmaktadır. Poell, Nieborg ve van Dijck (2019) belirttiği gibi, platformlaşma süreci kültürel üretimi yalnızca dijitalleştirmez; onu belirli teknik ve ekonomik kurallara göre yeniden organize eder. Astroloji içerikleri de bu bağlamda "platforma uygunlaştırılmış" sembolik ürünlerdir. Burada önemli olan, yorumun derinliği değil; tekrar üretilebilirliği, kişiselleştirilebilirliği ve ölçülebilir etkileşim potansiyelidir. Bu nedenle astroloji içeriklerinin günümüzdeki başarısı, yalnızca kullanıcıların psikolojik ihtiyaçlarıyla değil, platformların teknik ve ticari tercihleriyle de yakından ilişkilidir.

Tüketici davranışı açısından bu tablo, astrolojinin dijital ekonomide hibrit bir ürün kategorisine dönüştüğünü göstermektedir. Astroloji bir yandan medya içeriği, diğer yandan hafif danışmanlık hizmeti, sosyal kimlik aracı, topluluk üyeliği pratiği ve duygusal düzenleme kaynağı olarak işlev görmektedir. Bu

hibrit yapı, onun neden farklı gelir modelleriyle desteklenebildiğini de açıklar. Kullanıcı astrolojiyi kimi zaman ücretsiz kaydırılan bir içerik olarak, kimi zaman ücretli yorum hizmeti olarak, kimi zaman da sosyal yakınlık kurmaya yarayan kültürel bir dil olarak tüketmektedir. Böylece astroloji temelli tüketim, yalnızca bilgi arayışının değil; aidiyet, kendini ifade etme, belirsizlikle baş etme ve gündelik yaşamı yorumlanabilir kılma ihtiyacının birleştiği çok katmanlı bir pazar üretmektedir. Bu pazarın sürdürülebilirliği de büyük ölçüde platformların kullanıcı dikkatini kişiselleştirilmiş sembolik ürünlere dönüştürme kapasitesine dayanmaktadır.

Sonuç olarak dijital platformlar, astroloji temelli içeriklerin hem görünürlüğünü hem de ekonomik işlevini artırmıştır. Bu içerikler, dikkat ekonomisine uygun yapıları, kimlik sunumuna elverişli kategorileri, kolay paylaşılabilir formatları ve sembolik güven üretme kapasiteleri sayesinde platform mantığıyla yüksek uyum göstermektedir. Astroloji böylece yalnızca bir inanç ya da kültürel yorum alanı değil, aynı zamanda dijital içerik ekonomisinde değer üreten, tüketici etkileşimi yaratan ve kişiselleştirilmiş deneyim vaadi üzerinden metalaşan bir ürün formuna dönüşmektedir. Bu nedenle astroloji temelli tüketimi anlamak için yalnızca bireysel bilişsel yanlılıklara ya da belirsizlik koşullarına değil, aynı zamanda platform mimarisine, görünürlük ekonomisine ve dijital kültürel üretim süreçlerine de bakmak gerekmektedir. İzleyen son bölümde bu tartışmalar bir araya getirilerek astroloji temelli içeriklerin davranışsal karar verme ve tüketici davranışı literatürü içindeki genel yeri değerlendirilecektir.

6. Sonuç

Bu bölümde astroloji temelli içerikler, doğruluk iddiaları üzerinden değil, belirsizlik altında karar veren bireyin bilişsel ve duygusal ihtiyaçları çerçevesinde ele alınmıştır. Çalışmanın temel çıkış noktası, astrolojinin çağdaş tüketim kültüründeki varlığının yalnızca inanç temelli bir yönelim olarak değil, aynı zamanda davranışsal karar verme, bilişsel yanlılıklar ve dijital içerik ekonomisi bağlamında anlaşılması gereken çok katmanlı bir olgu olduğudur. Bu çerçevede astroloji, bireylerin gündelik yaşamlarında başvurdukları sembolik bir yorumlama sistemi, belirsizlikle baş etme aracı ve kimi durumlarda da hafif danışmanlık işlevi gören bir anlamlandırma çerçevesi olarak değerlendirilmiştir.

İlk olarak, sınırlı rasyonalite yaklaşımı çerçevesinde bireylerin karar süreçlerinin klasik rasyonel seçim modelinin öngördüğü kadar tam bilgiye, hesaplama kapasitesine ve tutarlı değerlendirme süreçlerine dayanmadığı vurgulanmıştır. Simon (1955) ortaya koyduğu sınırlı rasyonalite perspektifi, gerçek karar vericinin eksik bilgi, zaman baskısı ve bilişsel sınırlılıklar altında hareket ettiğini göstermektedir. Bu nedenle bireylerin belirsizlik altında

yalnızca analitik hesaplamalara değil, aynı zamanda sezgisel kurallara, sadeleştirici anlatılara ve anlam üretici çerçevelere yönelmesi beklenen bir durumdur. Astroloji temelli içerikler de tam bu zeminde, karmaşık yaşam deneyimlerini daha yönetilebilir kategorilere ayırarak karar yükünü hafifleten sembolik araçlar olarak işlev kazanmaktadır.

İkinci olarak, astroloji içeriklerinin ikna gücü doğrulama yanlılığı ve Barnum etkisi gibi bilişsel mekanizmalar üzerinden açıklanmıştır. Nickerson (1998) tartıştığı doğrulama yanlılığı, bireylerin mevcut beklentilerini destekleyen bilgiyi seçici biçimde arama, hatırlama ve yorumlama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Forer (1949) klasik bulgularıyla açıklanan Barnum etkisi ise genel ve muğlak ifadelerin birey tarafından son derece kişisel ve doğruymuş gibi algılanmasını mümkün kılmaktadır. Bu iki mekanizma birlikte düşünüldüğünde, astroloji içeriklerinin neden çok sayıda kullanıcı tarafından "beni anlatıyor" duygusu ürettiği daha açık hale gelmektedir. Burada belirleyici olan, içeriklerin nesnel olarak güçlü kanıtlar sunması değil; bireyin kendi deneyimini bu anlatılarla uyumlu hale getirebilmesidir.

Üçüncü olarak, belirsizlik ile kontrol ihtiyacı arasındaki ilişki astroloji temelli içeriklerin psikolojik çekiciliğini açıklayan merkezi bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Whitson ve Galinsky (2008) çalışması, kontrol duygusunun zayıfladığı durumlarda bireylerin rastgelelik içinde örüntü ve düzen görmeye daha yatkın hale geldiğini ortaya koymaktadır. Benzer biçimde Kay, Whitson, Gaucher ve Galinsky (2009) telafi edici kontrol yaklaşımı, kişisel kontrol tehdit edildiğinde bireylerin dışsal düzen kaynaklarına ve anlam sistemlerine yöneldiğini göstermektedir. Bu bağlamda astroloji, bireye yalnızca bilgi değil; aynı zamanda düzen, yönelim ve öznel güven hissi sunan sembolik bir çerçeve olarak işlev görmektedir. Özellikle geleceğe ilişkin öngörünün zayıf, duygusal yükün yüksek ve karar baskısının yoğun olduğu durumlarda, astrolojik anlatılar karar vericiye psikolojik telafi sağlayabilmektedir.

Dördüncü olarak, dijital platformların ve içerik ekonomisinin astroloji temelli tüketimi dönüştürdüğü gösterilmiştir. Astroloji bugün yalnızca kültürel bir pratik ya da bireysel bir inanç formu değil; aynı zamanda sosyal medya akışları, mobil uygulamalar, çevrim içi danışmanlık hizmetleri ve platform tabanlı içerik üretimi yoluyla dolaşıma giren metalaşmış bir dijital ürün biçimidir. Platform mantığı kişiselleştirme, paylaşılabilirlik, duygusal tepki üretimi ve tekrar etkileşim üzerine kurulu olduğundan, astroloji içerikleri bu ortamda yüksek görünürlük elde etmektedir. Böylece astroloji, hem bireysel anlamlandırma ihtiyacına yanıt veren bir sembolik kaynak hem de dikkat ekonomisinde değer üreten bir içerik kategorisi haline gelmektedir. Bu yönüyle astroloji temelli tüketim, davranışsal eğilimler ile dijital platform mimarisinin kesişiminde oluşan hibrit bir pazar pratiği olarak okunmalıdır.

Bu çalışmanın en önemli katkısı, astrolojiyi işletme ve yönetim alanı açısından alan dışı, marjinal ya da yalnızca polemik konusu bir mesele olarak değil; tüketici davranışı, karar verme psikolojisi ve dijital içerik ekonomisi içinde analiz edilebilecek bir olgu olarak yeniden konumlandırmasıdır. Böyle bir yaklaşım, bir yandan bireylerin neden sembolik güven üreten içeriklere yöneldiğini anlamayı kolaylaştırmakta, diğer yandan da dijital tüketim ortamlarında karar destek işlevi gören sözde-uzmanlık biçimlerinin nasıl çalıştığını göstermektedir. Bu açıdan astroloji, yalnızca belirli bir inanç sistemi değil; modern tüketicinin belirsizlik altında karar verirken başvurduğu anlatısal, sezgisel ve duygusal destek mekanizmalarının bir örneğidir.

Bununla birlikte bölümün birtakım sınırlılıkları da vardır. Öncelikle bu çalışma ampirik veri toplamaya dayanmayan, kavramsal ve literatür temelli bir değerlendirme niteliğindedir. Bu nedenle burada geliştirilen argümanlar, doğrudan davranış ölçümleri ya da saha verileriyle test edilmiş sonuçlar olarak değil, kuramsal bir çerçeve önerisi olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca astroloji içeriklerinin farklı kullanıcı grupları, kültürel bağlamlar ve platform türleri arasında farklı işlevler üstlenebileceği dikkate alınmalıdır. Gelecek araştırmalarda astrolojiye yönelimin yaş, cinsiyet, eğitim, gelir düzeyi, dijital medya kullanımı ve belirsizlik toleransı gibi değişkenlerle ilişkisi ampirik olarak incelenebilir. Benzer biçimde, astroloji temelli içeriklerin satın alma niyeti, risk algısı, danışmanlık tüketimi, kimlik sunumu ve dijital etkileşim davranışları üzerindeki etkileri anket, deneysel tasarım ya da içerik analizi gibi yöntemlerle test edilebilir.

Sonuç olarak astroloji temelli içerikler, çağdaş tüketim kültüründe yalnızca irrasyonel inanç kalıntıları olarak görülemez. Bu içerikler, sınırlı rasyonalite altında karar veren bireyin belirsizliği yorumlamasına, kontrol duygusunu kısmen yeniden üretmesine ve öznel güven hissi oluşturmasına yardımcı olan sembolik çerçeveler sunmaktadır. Doğrulama yanlılığı, Barnum etkisi, kontrol ihtiyacı ve dijital platform ekonomisi birlikte düşünüldüğünde, astrolojinin günümüz içerik ortamındaki kalıcılığı daha anlaşılır hale gelmektedir. Bu nedenle astroloji, işletme ve tüketici davranışı literatürü açısından dışarıda bırakılması gereken bir anomali değil; belirsizlik altında karar verme süreçlerinde sembolik anlam, güven ve yönelim üreten çağdaş bir tüketim biçimi olarak değerlendirilmelidir.

7. Kaynakça

Carlson, B. D., Mowen, J. C., & Fang, X. (2009). Trait superstition and consumer behavior: Re-conceptualization, measurement, and initial investigations. *Psychology & Marketing, 26*(8), 689-713.

Case, T. I., Fitness, J., Cairns, D. R., & Stevenson, R. J. (2004). Coping with uncertainty: Superstitious strategies and secondary control 1. *Journal of applied social psychology, 34*(4), 848-871.

Forer, B. R. (1949). The fallacy of personal validation: A classroom demonstration of gullibility. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 44*(1), 118.

Gigerenzer, G., & Brighton, H. (2009). Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences. *Topics in cognitive science, 1*(1), 107-143.

Hesmondhalgh, D. (2019). Have digital communication technologies democratized the media industries. *Media and society, 1*, 101-120.

Hoffmann, A., Plotkina, D., Roger, P., & D'Hondt, C. (2022). Superstitious beliefs, locus of control, and feeling at risk in the face of Covid-19. *Personality and Individual Differences, 196*, 111718.

Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). Spreadable media: Creating value and meaning in a networked culture. *Spreadable media.* içinde New York University Press.

Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Handbook of the fundamentals of financial decision making: Part I* (s. 99-127). içinde

Kay, A. C., Whitson, J. A., Gaucher, D., & Galinsky, A. D. (2009). Compensatory control: Achieving order through the mind, our institutions, and the heavens. *Current directions in psychological science, 18*(5), 264-268.

Khamis, S., Ang, L., & Welling, R. (2017). Self-branding,'micro-celebrity'and the rise of social media influencers. *Celebrity studies, 8*(2), 191-208.

Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of general psychology, 2*(2), 175-220.

Nieborg, D. B., & Poell, T. (2018). The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New media & society, 20*(11), 4275-4292.

Poell, T., Nieborg, D., & van Dijck, J. (2019). Platformisation. *Internet Policy Review, 8*(4).

Rotolo, C. (2025). *30% of Americans Consult Astrology, Tarot Cards or Fortune Tellers.* Washington: Pew Research Center.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 99-118.

Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media.* Oxford University Press.

Whitson, J. A., & Galinsky, A. D. (2008). Lacking control increases illusory pattern perception. *science, 322*(5898), 115-117.

Bölüm 3

DİJİTAL İK'DAN AKILLI İK'YA: YAPAY ZEKA KULLANIMININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

Mehmet Ozan CİNEL[1]
Fatma HAS[2]

1 Doç. Dr. Mehmet Ozan Cinel, Giresun Üniversitesi, Giresun İİBF, İşletme Bölümü, ORCID ID: 0000-0003-4606-8097
2 Doktora Öğrencisi Fatma Has, Giresun Üniversitesi, Giresun İİBF, İşletme Bölümü, ORCID ID: 0000-0003-0466-0439

Giriş

Küresel dönüşüm ve değişimin hız kazandığı günümüz dünyasında örgütler arasındaki rekabet gün geçtikçe artmaktadır. Örgütler mevcut konumlarını koruyabilmek ve sürdürebilmek adına, nitelikli işgücünü bünyesine katmak için birbirleriyle yarışır hale gelmişlerdir. İşletmeler için stratejik bir rekabet unsuru olan nitelikli işgücü, insan kaynakları yönetimi tarafından yapılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi planlama, nitelikli işgücü, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve performans yönetimi gibi uygulamaları örgütün stratejik kurumsal performansı ile uyumlu hale getiren dinamik bir yapıdır. Bu dinamik yapı sayesinde insan kaynakları yönetimi hem örgütün stratejilerini bütüncül ve proaktif bir hale getirmekte, hem de örgütün rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Günümüz teknoloji çağında çığır açan yapay zeka, entelektüel sermaye olan insan kaynağını geleneksel anlayış ile yöneten insan kaynakları yönetimini değişime zorlamaktadır.

Otomasyonun giderek hız kazandığı günümüz dünyasında, yapay zeka örgütler için adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, yapay zekayı bünyesine entegre ederek yönetim süreçlerini daha hızlı ve fonksiyonel bir yapıya büründürmüştür. Yapay zeka tarafından sunulan veri analitiği, dil işleme ve makine öğrenimi gibi özellikler sayesinde karar alma süreçleri hızlı, rasyonel ve etkin bir hale gelmiştir. Yapay zekanın insan kaynakları yönetiminde işe alım, eleme ve mülakat süreci, idari yükü azaltma, işgören seçimi, verimliliği arttırma ve performans yönetimi gibi alanlardaki rolü işlevselliğini daha kalıcı hale getirmektedir.

Yapay zekanın insan kaynakları yönetim sürecinde oynadığı en kritik rollerden birisi, çalışan performansı yönetimidir. Performans yönetimi, işletmeler için oldukça önemli bir konudur. Çünkü çalışanların yıl içerisinde göstermiş oldukları performans, örgütün rakiplerinden ayrışıp ayrışmadığını gösteren önemli bir unsurdur. Bu noktada yapay zeka, anlık geri bildirimler ve geleceğe dönük tahminler yaparak çalışanları verimli, katma değerli ve stratejik öneme sahip alanlara yönlendirmekte ve iş performanslarını daha etkin bir hale getirmektedir.

Bu makalenin amacı, insan kaynakları yönetiminde yapay zekanın rolü ve çalışan performansı üzerine etkilerinin ne şekilde meydana geldiği, olumlu ve olumsuz sonuçlarının nelere yol açacağını ortaya koymak ve alanyazına katkı sağlamaktır.

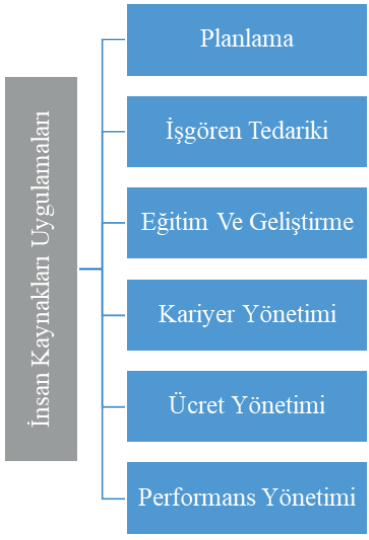
İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

Küreselleşmenin ve rekabetin giderek arttığı günümüzde örgütlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artmasını sağlayan en önemli kaynaklardan birisi, insan faktörüdür. Örgütsel kaynakların sınırlı olması nedeniyle insan

gücünün yönetimi, insan kaynakları yönetimi tarafından gerçekleşmektedir (Bingöl, 2016: 3).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde insan odaklı bir yaklaşım sergiler. İnsan kaynağı her organizasyon için önemli bir unsurdur. İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi, kurumsal performansı artırmaktadır. Ancak bunun gerçekleşmesi için organizasyonun insan kaynakları yönetimi yeteneğine ihtiyacı vardır. İnsan kaynakları yönetim yeteneği, organizasyon içindeki insan kaynakları yönetimi (İKY) işlevlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi ve organizasyondaki çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarma becerisini ifade etmektedir (Stewart ve Brown, 2019: 12).

Örgütsel süreç yönetiminde bir organizasyondaki insanların tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını etkileyen, insanların tatmin olmasını, performans göstermesini ve organizasyona katkıda bulunmasını, stratejik hedeflere ulaşmasını sağlayan felsefeler, politikalar, programlar, uygulamalar ve kararlar sistemini insan kaynakları yönetimi şekillendirmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları; insan kaynakları planlaması, işgören tedariki ve seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, performans yönetimini kapsamaktadır. Bu uygulamaların amacı, kurumsal başarıyı artırmak ve tüm üyelerin potansiyelini geliştirmektir (Amos, Ristow ve Pearse, 2008: 8).



Şekil 1. İnsan Kaynakları Uygulamaları. Bingöl (2016).

Günümüz iş dünyasında, işletmeler amaç ve hedeflerine ulaşmak için planlama yapmaktadırlar. Günümüzde örgütler yoğun rekabet ortamı, bilginin hızla yayılması ve ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi gibi sorunlarla mücadele ederken kendi varlıklarını sürdürebilmek için planlama yapmak zorundadırlar (Sinclair, 2004: 11). Yönetimin temel fonksiyonlarından birisi

olan planlama, kurumsal hedefleri belirleme ve bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirme sürecidir (Tavo ve Rasmus, 2024: 108). Planlama her alanda olduğu gibi insan kaynakları yönetimi için de oldukça önemli ve belirleyici bir süreçtir (Pelit ve Çetin, 2020: 1269). İnsan kaynakları uygulamalarından birisi olan insan kaynakları planlaması, kuruluşun hedeflerine ulaşmak için gerekli adımları seçebilmesini sağlayan, insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik süreç analizidir. İnsan kaynakları planlaması, kuruluşun geleceğe dair net bir görüşe sahip olmasını ve ihtiyaç duyulan işgücü kalitesindeki eksiklikleri öngörebilmesini sağlamaktadır (Chiara vd., 2023: 51).

Örgütlerde, farklı iş ve bunlara karşılık gelen pozisyonlar bulunmaktadır. Çeşitli pozisyonlar için farklı nitelik ve nicelikte işgören gerekmektedir. Bu nedenle, örgütlerde işgören tedariki yapılmaktadır. İşgören tedariki, mevcut ve gelecekteki çalışan gereksinimini karşılamak için gerekli sayıda nitelikli işgücünün başvuruda bulunmasını sağlamak ve mevcut adayların seçimi olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2016: 203). İşgören tedarik sürecindeki en kritik nokta, yöneticilerin işgücünü kendi iç kaynaklarından mı yoksa dış kaynaklarından mı seçeceğidir. Örgütler, kısa süreli işgören tedarikinde kendi iç kaynaklarına başvurabilmektedirler. Ancak işgören tedarikinde iç kaynaklar yeterli değil ise, dış kaynaklardan yararlanılır. Dış kaynaklar, genellikle daha uzun süreli pozisyonlar veya üst düzey mevkileri doldurmak için tercih edilmektedir (Acar, 2010: 117).

Örgütlerin, küresel ekonomide başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleri için yeterli eğitim ve beceriye sahip çalışanları işe almak ve onlara yaşam boyu öğrenme imkanı sunması gerekmektedir. Kuruluşların çalışanlarının teknik açıdan geride kalmasını en aza indirgeyecek eğitim programları geliştirmeleri etik sorumlulukları arasında yer almaktadır (Abdullah, 2009: 12). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgütlerin uyum sağlamasına, rekabet etmesine, üstünlük kurmasına, yenilik yapmasına, üretime geçmesine, hizmet kalitesini artırmasına ve hedeflerine ulaşmasına olanak tanımaktadır (Salas vd., 2012: 74).

Kariyer yönetimi, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine geleceğe yönelik yön kazandırır (Sims ve Sims, 2006: 377). Kariyer yönetimi, birey tarafından tek başına veya kuruluşun kariyer sistemi ile uyumlu olarak yürütülen kariyer plan ve stratejilerinin hazırlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve izlenmesinden oluşan sürekli bir süreçtir (Adekola, 2011: 102). Aynı zamanda çalışanların yetenek, beceri ve kapasitelerini ölçmeye yardımcı olan kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasını kapsamaktadır (Ölçer, 1997: 89). Kariyer yönetiminin, çalışanlar ve işletmeler için birçok amacı bulunmaktadır. Çalışanlar için kariyer yönetimi, yetenek ve becerileri geliştirecek bireyleri destekleme, yönlendirme girişimlerini ifade etmektedir. Bir başka amacı ise, çalışanların daha üst pozisyonlara gelmesini sağlayacak gelişim fırsatlarına sahip olmasıdır. İşletme için kariyer yönetimi, yetenekli çalışanları biraraya

getirmek ve örgüt içinde devamlılıklarını sağlamaktır. Bu devamlılık; kariyer gelişim programları, dikey hiyerarşi, kariyer yolları gibi bir dizi faaliyetleri kapsamaktadır (Acar, 2010: 176-177).

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli uygulamalarından birisidir. Çünkü ücret yönetimi, tüm çalışanların yaptıkları işler karşılığında yapılan parasal ödemeleri kapsamaktadır (Daniel, 2019: 27). Ücretlendirme politikalarının ve stratejilerinin etkin yönetimi, kuruluşlara temel iş yetkinliklerinden yararlanma, yenilik ve yaratıcılığı hızlandırma, kurumsal bağlılığı arttırma gibi büyük faydalar sağlamaktadır. Bireysel düzeyde ise kişisel tatmin, kariyer gelişimi ve yaşam kalitesinin iyileşmesiyle sonuçlanmaktadır (Deb, 2009).

İnsan kaynakları uygulamalarından sonuncusu olan performans yönetimi, işletmeler açısından oldukça önemlidir. Çünkü işletmenin ve kuruluşun başarılı ve verimli bir şekilde ayakta kalması çalışanların performansına bağlıdır. Performans yönetimi; performans hedefleri belirleme, bu hedeflere göre performansı izleme, gelecekteki performansın hedeflerle uyumlu olması sağlamak amacıyla geri bildirimde bulunma ve istenen davranışları özendirme ve istenmeyen davranışları caydırmak için ödül/ceza verme gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Pugh ve Diefendorff, 2013: 209). Performans yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalarda, birey veya grup performansının organizasyonel stratejiyi olumlu anlamda etkilediği ve örgütün kârlarını arttırdığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda performans yönetimi, çalışanların performansını daha görünür kılmakta ve çalışanların organizasyonel hedefleri içselleştirmesini teşvik etmektedir (Tweedie vd., 2018: 7).

Yapay Zeka Kullanımı

Günümüz dünyasında hızla artan rekabet ortamı, örgütleri birçok açıdan dönüşüme ve değişime zorlamaktadır. Bu dönüşüm örgütlerin birçok departmanını etkilemekle birlikte, insan kaynakları yönetimini daha önemli bir hale getirmiştir. Çünkü insan kaynakları yönetimi, devamlı ve artan şekillerdeki bilgi yoğunluğunu yönetmek ve bunu personelinin gelişimini sağlayacak kurumsal altyapı süreçlerine dahil etmek durumundadır. Otomasyonun giderek arttığı bu dönemde, insan kaynakları yönetimi yapay zekayı birçok uygulamasına dahil etmesi gerekmektedir. Günümüzde yapay zekanın bir sektör haline geldiği düşünüldüğünde, örgütler bu duruma kayıtsız kalmamakta ve kendi iç dinamiklerine entegre etmeye çalışmaktadırlar.

Yapay zeka terimi, ilk kez 1956 yılında John McCarthy tarafından kullanılmıştır (Rani, 2019: 18). 1958 yılında ise John McCarthy yapay zeka için LISP programlama dilini icat etmiştir. Yapay zeka, bilgisayar biliminin bir alt dalı olarak kabul edilmektedir. Yapay zeka; makine öğrenimi, doğal dil işleme, oyun oynama, robotik ve veri madenciliği gibi çeşitli alt dallara sahiptir (Gupta, 2017: 1).

Yapay zeka; geleneksel olarak uyarlanabilir karar verme süreçleri dahil olmak üzere normalde insan bilişini gerektiren görevleri bir bilgisayarın yerine getirdiği geniş bir teknoloji sınıfıdır (Cappelli vd., 2019: 1). Bir başka tanıma göre yapay zeka, bir sistemin dış verilerini doğru yorumlama, bu verilerden öğrenme ve bu öğrenmeleri esnek bir hale getirerek belirli hedef ve görevleri gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Haenlein ve Kaplan, 2019: 1).

Yapay zekanın dönüştürücü etkisi, 21. yy organizasyonlarının belirleyici bir özelliği haline gelmiştir (Rachmad, 2022: 20). Çünkü örgütler belli koşullar altında faaliyetlerini yürütmektedirler. Bu koşullar içerisinde örgütü en çok etkileyen unsur, teknolojik yeniliklerdir. Teknolojik yenilikler[1], çok hızlı bir biçimde değişmekte ve bu durum örgütleri doğrudan etkilemektedir. İçinde bulunduğumuz dijital çağda, örgütler yapay zekayı dikkate alarak işlevlerini yeniden şekillendirmektedirler. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi de uygulamalarını bu doğrultuda planlamaktadırlar (Gür vd., 2019: 151).

İnsan kaynakları yönetimi ekonomik, politik, sosyal ve özellikle teknolojik değişiklikler sebebiyle organizasyonlarda önemli bir trend haline gelmiştir. Bir organizasyonda yapay zekanın rolü, çeşitli yönetim süreçlerini etkin bir hale getirerek insan kaynakları fonksiyonunun verimliliğini ve etkinliğini artırmaktır (Palos-Sánchez vd., 2022: 3631). Aynı zamanda yapay zekanın İK'ya entegre olması, insan kaynaklarının işini kolaylaştırmakta ve organizasyonun daha sistemli bir şekilde çalışmasına yardımcı olarak üretim artışına katkı sağlamaktadır. Yapay zeka İK'nın gelecekteki sorunları önceden öngörmesine yardımcı olup, çalışanları gelecekteki değişimlere karşı hazırlayabilmektedir (Rani, 2019: 18). Yapay zekanın bu ve bunun gibi çeşitli süreçlerde kullanılması onun basit bir araç değil, yeni bir tür örgüt üyesi olduğunu ispatlamaktadır (Einola ve Khoreva, 2023: 120).

Yapay zekanın, insan kaynakları sürecindeki rolü; işe alım, eleme ve mülakat süreci, idari yükü azaltma, işgören seçimi, verimliliği arttırma ve performans yönetimi gibi birçok alanda kendini göstermektedir (Serbes, 2026: 3).

- **İşe Alım:** İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi, eleman alımıdır. Doğru adayı işe alma, örgütün potansiyelini ve verimliliğini sürdürmesinde kritik bir rol oynar. Yapay zeka bu doğrultuda, adaylardan ve iş ilanlarından elde edilen metinsel ve anlatımsal bilgileri değerlendirme potansiyeline sahiptir (Campion, 2025: 246). İnsan kaynakları yönetimi'nde (İKY) işe alım süreci; inceleme, özgeçmişlerin taranması, adaylarla görüşme, uygun pozisyonların eşleştirilmesi gibi birçok işi kapsamaktadır (Jia vd., 2018: 109). Örgütlerin sadece %40'ı işe alım sürecinde yapay zeka teknolojilerini kullanmaktadırlar. GE (General Electric) işe alım sürecinde, yeni yetenekleri taramak ve mülakat yapmak için yapay

1 Teknolojik yenilikler, üretim alanındaki yaşam standardını dönüştürerek daha iyi bir yaşam tarzı sunan teknolojik çözümleri geliştirecek yeni fikirler, ürünler, yönetimler ve prosedürler geliştirmeyi ifade etmektedir (Fayomi vd., 2019: 1).

zekayı kullanmaktadır (Yawalkar, 2019: 22; Jia vd., 2018: 109). Özellikle yeni çalışanların işe alımında yapay zeka, adayların özgeçmişlerini inceler ve ilgili verilerin çıkarılmasını otomatik bir hale getirir (Campion, 2025: 248). İşe alım uzmanları, yapay zeka algoritmasını kullanarak adayların puanlarını değerlendirir ve onları uygun pozisyonlara atar. Böylece yapay zeka İK departmanındaki işe alım süreçlerini daha hızlı ve verimli bir hale getirerek, iş yükünü azaltır ve zaman tasarrufu sağlar (Vasantham, 2021: 60).

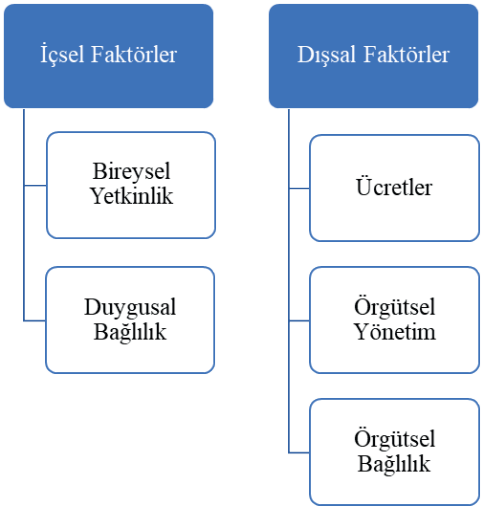
- **Eleme ve Mülakat Süreci:** Yapay zeka, kelime veya konuşma kalıpları testleri vasıtasıyla mülakat sürecini otomatik bir hale getirir. Ay yazılımı aracılığıyla, dijital mülakatlar gerçekleştirilir ve yapay zeka adayların deneyimini iyileştirmede de yardımcı olur. Amy ve Clara gibi araçlar, mülakatların ve eleme süreçlerinin planlanmasında kullanılmaktadır (Yawalkar, 2019: 22).
- **İdari Yükü Azaltma:** Yapay zeka, örgütlerin karar alma süreçlerine kademeli bir şekilde uygulanıp yöneticilerin rutin ve tekrarlayan günlük işlerini hızlandırmaya yardımcı olmaya başlamıştır. Güçlü veritabanı ve analitik destek gücüyle, yöneticilerin daha kritik işlere yoğunlaşmasına olanak tanımaktadır (Jia vd., 2018: 106).
- **İşgören Seçimi:** Günümüzde örgütlerin rekabete dayalı başarı elde edebilmesi, uygun iş profilindeki adayları bulmasıyla mümkündür. İnsan kaynakları uzmanları, kuruluşun beklentileriyle uyumlu çalışanları işe almak durumundadır. Bu süreçte yapay zeka, çevrimiçi medya aracılığıyla yayınlanan bilgileri tarayarak uygun nitelikteki adayların seçiminde katkıda bulunmaktadır (Vasantham, 2021: 61).
- **Verimlilik Artışı:** Yapay zeka destekli araçlar ar-ge, inovasyon ve yeni fikirlerin üretilmesi üzerindeki etkisiyle işyerinde verimlilik artışı sağlamaktadır. Otonom araçlar, ses tanıma ve konuşma/metin üretme sistemleri gibi çeşitli AI destekli uygulamalar şirketlerin verimliliğini artırma potansiyeline sahiptir (Czarnitzki vd., 2023: 1)
- **Performans Yönetimi:** Otomasyonun giderek hız kazandığı günümüz iş dünyasında örgütler, yapay zeka kullanımını çalışanların performans yönetimi süreçlerine de entegre etmeye başlamışlardır. Son 10 yılda performans yönetimi büyük değişim yaşamıştır. Örgütler, mevcut süreçlerini iyileştirmek için yeni teknolojileri benimseme arayışına girmişlerdir. Bu süreci etkileyen en önemli unsur, dijital araçlardır. Dijital araçlar, veriye dayalı olarak geri bildirim tekniğine sahiptir. Çalışan hedeflerine ulaşılması, ödüllendirme, performans değerlendirme, performans yönetiminin alt bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden elde edilen geri bildirimler, çalışanların kariyerlerini ve performanslarını ilerletmek amacıyla kişiselleştirilmiş gelişim sağlamaktadır (Chuchu ve Kyongo, 2025: 14).

Bir kuruluşun başarısı ve büyümesi, verimli çalışan performans yönetimi sürecine bağlıdır. Bu nedenle, yapay zeka örgütlerde performans yönetimi alanında önemli bir yere sahiptir. Yapay zeka, çalışan performansını iyileştirmek ve yönetmek için daha dinamik, objektif, veriye dayalı ve yenilikçi yöntem ve araçların benimsenmesini kolaylaştırabilmektedir (Maake ve Schultz, 2025: 4).

Çalışan Performansı

Performans, belli bir amaç ve plan dahilinde elde edilen sonuçların nitel veya nicel değerlendirilmesi ya da mutlak ve göreceli olarak yorumlanmasıdır. Hizmette etkin olma, üretimde ise verimlilik ve tutarlılık genel olarak performansı açıklamaktadır (Özer, 2009: 4). Performans, belli bir zaman dahilinde bir işin yerine getirilmesi veya çalışanın davranış şeklidir (Tunçer, 2013: 89). Günümüz rekabetçi iş dünyasında çalışan performansı, örgütler için giderek daha kritik ve stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Hameed ve Waheed, 2011: 226). Çalışan performansı, bir örgütün başarılı olmasında kritik bir öneme sahiptir. Bir kuruluşun hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların katılımı, bağlılığı ve motivasyonu önemli bir rol oynar (Nduati ve Wanyoike, 2022: 362).

Çalışanlar, en iyi performansı sergilediklerinde örgütsel görevleri, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilirler ve ortaya çıkan zorlukların üstesinde yetkinlikleriyle gelebilmektedirler (Lestari ve Deviastri, 2025: 22). Çalışan performansını etkileyen faktörler, içsel ve dışsal olmak üzere 2 gruba ayrılır:



Şekil 2. Çalışan Performansını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler. Chen (2024).

İçsel faktörlerden birisi olan bireysel yetkinlik, bir bireyin bir faaliyet veya görevde ortaya koyabileceği faydaları ifade eder (Chen, 2024). Ya da çalışanların her işi etkili, sorumlu ve profesyonel bir şekilde yerine getirebilme

yeteneği, becerisi, bilgisi ve özellikleri olarak da tanımlanmaktadır. Her bir çalışanın sahip olduğu yetkinlik, çalışanın performans düzeyini büyük ölçüde etkiler. Yetkinliğe sahip olan çalışanlar, daha üst düzey iş performansı sergilemektedirler. (Santoso vd., 2023: 32-33).

İçsel faktörlerden ikincisi olan duygusal bağlılık, örgüt üyelerinin örgüte olan duygusal bağımlılığını ifade eder; bu aynı zamanda örgüt üyelerinin örgütle özdeşleşme ve örgüte dahil olma derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Bağlılık duygusu yüksek olan çalışanlar kişisel girişimcilik, uyum yeteneği, çaba ve kurumun hedeflerine yönelik azim gösterme gibi özellikler sergilemektedirler. Bu durum ise çalışanların, amaç ve enerji odaklı bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir (Fadila ve Salleh, 2016). Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar ekip performansını artırarak, verimliliği yükselterek, işten ayrılmaları en aza indirerek ve tükenmişliği azaltarak kurumsal performansı olumlu yönde etkilemektedir (Sabbagh, 2024: 2465).

Dışsal faktörlerden birisi olan ücretler, bir çalışanın kuruluşa yaptığı katkı karşılığında aldığı ödemedir. Çalışanlara, maddi ve manevi yardımlar sağlanarak kuruluşta iş-çalışan ilişkileri dengelenmeye çalışılır (Reddy, 2020: 20). Çalışanların yoğun çalışmalarının karşılığı olarak verilen ücretler, çoğu çalışan için ana motivasyon kaynağıdır. Bu nedenle, çalışanlar daha fazla ücret almak için iş performanslarını ve iş kalitelerini arttırmaktadırlar. Aynı zamanda çalışanların ücretlerinden memnun kalmaları onları işe, işletmeye ve kimliğe daha bağımlı bir hale getirmekte, gönüllü olarak işe daha fazla zaman ve enerji ayırmalarını da sağlamaktadır (Chen, 2024).

Dışsal faktörlerden bir diğeri olan örgütsel yönetim, bir örgütün genel başarısını etkileyebilecek unsurlardan birisidir. Örgütsel yönetimde maaş tasarımı, iş değerlendirmesi, çalışma saatleri ve iş tutumu vb. faktörler çalışan performansını etkilemektedir (Chen, 2024). İyi bir örgütsel yönetim net bir örgüt yapısı oluşturarak, açık hedefler ve amaçlar belirleyerek ve çalışanların belirlenen hedef ve amaçları gerçekleştirebilmeleri için gerekli kaynakları sağlayarak çalışanların iş verimliliğini artırmaya yardımcı olabilmektedir. Aynı zamanda bir örgütün etkili yönetimi, çalışanların motivasyonunu ve işlerine bağlılıklarının artmasına katkıda bulunur ve bu da nihayetinde çalışanların işlerini yapma verimliliğini pozitif anlamda etkiler (Zeynullagil, 2022: 35).

Son dışsal faktörlerden birisi olan örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütte aktif olarak yer almaya devam etme isteğinin derecesidir. Bu durum genellikle çalışanın örgütün misyonuna ve hedeflerine olan inancını, bu hedeflere ulaşmak için çaba harcama isteğini ve orada çalışmaya devam etme niyetini yansıtmaktadır (Newstrom, 2007). Çalışanlar ücretlerinden, iş yerindeki adaletten, terfi olanaklarından ve yöneticilerin desteğinden memnun kaldıklarında örgüte olan bağlılıkları daha da artmaktadır. Bu durum

çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını ve sadakatini harekete geçirerek, örgüt için daha çok çalışmasına yol açar (Loan, 2020).

İKY Sürecinde Yapay Zeka Kullanımının Çalışan Performansı İle İlişkisi

Rekabetin giderek yoğunlaştığı iş dünyasında, örgütlerin varlığı çalışan rezervine bağlıdır. Bu noktada, çalışanların performansları büyük bir önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde, işgücü performansının değerlendirilmesi örgütün başarısı için son derece önemlidir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, öznellik içerdiğinden dolayı yanlış sonuçlara yol açar ve verimsizlik doğurabilmektedir. Bunun üstesinden gelebilmek adına yapay zeka, çalışan performansını değerlendirmede veriye dayalı sistemler ve çeşitli gelişmiş algoritmalar sunmaktadır. Yapay zekanın bu süreçle entegre olması, çalışan performansı ölçütlerinde daha incelikli, kapsamlı ve objektif bir bakış açısı sunarak hataların en aza indirgenmesini sağlamaktadır.

İşverenler, çalışanların standartlarını değerlendirmek ve onlara geri bildirim sağlamak için performans değerlendirmesi yoluna başvurmaktadırlar. Performans değerlendirme (veya geri bildirimi), çalışanların davranışlarına müdahale etmeyi amaçlayan etkili bir İK uygulamasıdır. Yapay zeka, örgütte çalışanlara performans değerlendirme konusunda geri bildirimler sunmaktadır. Geleneksel bilgisayar programlarına kıyasla, yapay zeka otomatik kararlar alabildiği için bir dizi yönetim sürecini üstlenir. Örneğin, yapay zeka geri bildirimi genellikle makine öğrenimi tarafından üretilen tavsiyeleri kullanarak satış performansı hakkında geri bildirimde bulunur ve iyileştirilmesi gereken alanları tespit eder (Pei vd., 2024: 776). Luo ve arkadaşları (2021) satış temsilcilerine dair yapmış oldukları araştırmada, orta düzey satış temsilcilerinin AI koçunun geri bildirimlerinden fayda sağladıklarını tespit etmişlerdir. Çalışan performansı değerlendirmede, AI destekli araçların kullanımı İK uzmanlarına veri analizi, raporlama ve karar verme için gelişmiş yenilikler sunmaktadır. Bu araçlar, İK uzmanlarının çalışan performansını daha etkili ve verimli şekilde yönetmesini sağlayacak somut adımların atılmasına olanak tanımaktadır (Chukwuka vd., 2024: 275).

Birçok kuruluş, geleneksel yöntemleri terk ederek, yapay zeka destekli uygulamaları İKY sürecine dahil etme yarışına girmişlerdir. Yapay zekayı İKY sürecine dahil eden örgütler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1 *Yapay Zekayı İnsan Kaynakları Yönetim Sürecine Dahil Eden İşletmeler*

	Yazar (lar) İşletme	Kullanım Amacı
1.	Hu (2023) Unilever	Unilever[2] işe alım sürecinde yapay zeka destekli uygulamaları kullanmıştır. Unilever, dünyanın dört bir yanından çalışana ulaşmaktadır. 2020 yılı mali raporuna göre, Unilever 190 ülkede 30.000'den fazla kişiyi işe almış ve yaklaşık 1.800.000 iş başvurusunu değerlendirmiştir. Unilever, yapay zeka tabanlı işe alım hizmetleri sunan *Pymetrics* ve *HireVue*'yu bünyesine katmıştır. Yapay zeka destekli işe alım projesini 2016 yılında başlatmış olmakla beraber, 2017 yılında kademeli bir şekilde geliştirmiştir. Unilever'in işe alım stratejisi, sosyal medya (Linkedin) ve oyunlara dayanmaktadır. Seçim kararı video mülakatlar, testler, grup çalışmaları esas alınarak yapılmaktadır. Adayların mantıklarını, muhakeme yeteneklerini ve riskten kaçınma becerilerini ölçmek için bir dizi oyun oynatılmaktadır. Bu oyunlar, 12 nörobilim tabanlı ve 20-30 dakikalık süreleri kapsamaktadır. Unilever oyun sırasında yaptıkları seçimlere göre adayların olumlu ve olumsuz özelliklerini değerlendirmek için dijital davranış tabanlı nörobilim oyunlarını kullanan oyunlaştırılmış değerlendirmeler oluşturmuştur. Oyun tabanlı değerlendirme ile ilgi çekici ve güvenilir bir alan oluşturularak Unilever'in personel verimliliği iyileştirilmesi amaçlanmıştır. Bu sayede Unilever, işe alım sürecinde 50.000 saatten fazla (%25) zaman ve 1 milyon sterlin maliyet tasarrufu elde etmiştir.
2.	Svitlana (2024) Hilton Otel	Konaklama sektöründe süreç otomasyonu ve yapay zekanın başarılı bir şekilde kullanılması örneği, Hilton Otelleri'nin *Connie* adlı yapay zeka tabanlı sanal asistanı hayat geçirmesiyle gerçekleşmiştir. Connie müşterilere ilişkin soruları gerçek zamanlı olarak yanıtlamaktadır. Örneğin; otel hizmetleri (restoranın çalışma saatleri, havuza erişim ve konaklama politikaları vb.) hakkında soruları yanıtlamakta ve oda rezervasyonlarında yardımcı olmakla birlikte mevcut hizmetler hakkında bilgi vermektedir. Connie kişiselleştirilmiş öneriler sunmaktadır. Örneğin; konukların önceki tercihleri ve tatil türü verilerine dayanarak, yerel turistik yerler ve ilgi çekici mekanlar hakkında önerilerde bulunmaktadır. Connie konukların davranışlarını da analiz etmektedir. Örneğin; yapay zeka tabanlı sistem, konukların geçmiş davranışlarından ve sorularından yararlanarak her bir müşteri için kişiselleştirilmiş bir deneyim sunmaktadır. Böylece Hilton Otel yapay zeka destekli sanal asistanı kullanarak; rezervasyon ve bilgi süreçlerini otomatikleştirmiş, personelin iş yükünü azaltmış, hizmet seviyesini ve müşteri memnuniyetini arttırmaya çalışmıştır.

2 Unilever, 400'den fazla markasıyla 190'dan fazla ülkede ürün satan devasa bir hızlı tüketim malları şirketidir (Hu, 2023: 257).

3.	Samadhiya ve Awasthi (2022) L'Oréal	L'Oréal işe alım sürecini kolaylaştırmak için konuşma tabanlı işe alım sohbet robotu olan *Mya Systems*'i kullanmaktadır. L'Oréal, aday memnuniyetini artırmak için Mya Systems ile ilk konuşma tabanlı platformu kullanıma sunmuştur. 10.000 kişinin başvuru yaptığı işe alım sürecinde Mya, adayların %92'si ile verimli bir şekilde etkileşim kurmuş ve %100'e yakın bir memnuniyet sağlamıştır. Böylece, Mya iş aramasından işe başlama aşamasına kadar tüm işe alım süreçlerinde adaylara rehberlik etmektedir.
4.	Povalej vd., (2025) Amazon	Küresel perakende lideri olan Amazon, insan kaynakları süreçlerini kolaylaştırmak için yapay zeka kullanmaktadır. Amazon yapay zekadan işe alım, eğitim ve performans değerlendirme süreçlerinde faydalanmaktadır. Kullandığı yapay zeka araçlarından ilki, *HireVue*'dir. HireVue[3] gibi araçlar, başvuru yapan adayların yanıtlarını analiz ederek işe alım süresini ve maliyetlerini azaltmaktadır. Bir diğer yapay zeka aracı ise, *Paradox*'tur. Bir chatbot olan Paradox, mülakatları otomatikleştirerek işe alım süresini %50 oranında kısaltmıştır.
5.	Fraij ve Laszlo (2021) Sony Music	Sony Music, işe alım sürecinde *Fetcher* adlı bir yapay zeka uygulaması kullanmaktadır. Fetcher, aday havuzundaki bilgileri kullanarak verileri analiz eder ve her bir adayın verilerindeki çeşitliliği tespit ederek saniyeler içerisinde uygun adayları bulmaktadır.
6.	Bansal vd., (2024) Coca-Cola	Coca-Cola, insan kaynakları sürecinde müşteri segmentasyonu, duygu analizi ve ürün geliştirme süreçlerinde *Manatal* isimli bir yapay zeka aracı kullanarak markanın farklı demografik gruplara ve bölgelere etkili bir şekilde hitap etmesini önceliklendirmiştir. Yapay zeka destekli araç, Coca-Cola'nın tüketici tercihlerine, konumlarına ve davranışlarına göre gruplandırmasına yardımcı olarak belirli gruplara karşı pazarlama kampanyalarını yürütmesine olanak tanımaktadır. Yapay zeka destekli araç sayesinde Coca-Cola sosyal medya gönderilerini, müşteri geri bildirimlerini ve çevrimiçi yorumları analiz ederek kamuoyu algısını ölçmekte ve müşteri duygularına hızlı bir şekilde yanıt vermektedir. Böylece Coca-Cola müşterilerle etkili bir şekilde iletişim kurarak, marka sadakatini korumaktadır.

3 HireVue, iş adaylarının mülakatlarını kaydeden, yüz ifadelerini, kelime seçimlerini ve konuşma seslerini analiz eden bir yapay zeka aracıdır. Kaydedilen mülakat videoları, bu yapay zeka aracı tarafından analiz edilmektedir. Ardından bu yapay zeka aracını kullanan şirket, mülakat videoları ile en iyi çalışanlarının performanslarını karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma yapıldıktan sonra, sistem adayın çeşitli kategorilerde ne kadar başarılı olduğu ölçen bir değer oluşturarak puanlama yapar (Tullier, 2021: 6).

7.	Ntapiapis (2023) Starbucks	Starbucks, değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak için yapay zeka teknolojisi olan *Deep Brew*'i kendi bünyesine entegre etmiştir. Şirket bu yapay zeka teknolojisini kullanarak, geliştirdiği yenilikler sayesinde müşteri deneyimini iyileştirmeyi ve operasyonlarının organizasyonunu kolaylaştırmayı amaçlamıştır. Deep Brew aynı zamanda, bir dizi otomatik espresso makinesinin sensör donanımını analiz etmektedir. Böylece Starbucks kahve makinelerinin ayarlarını, bakımını ve genel performansını aktif olarak kontrol edebilmektedir.
8.	Ali (2026) Nike	Nike, 2020 yılında 'Bizi Durduramazsınız' isimli azim ve dayanışmayı simgeleyen bir kampanya düzenlemiştir. Bu kampanya sloganı ile tüketicilerle gerçek zamanlı bir duygusal bağ kurmayı hedeflemiştir. Bunun için ise, *XAI* isimli bir yapay zeka aracı kullanılmıştır. XAI isimli yapay zeka aracı sayesinde Nike'ın pazarlama ekibi, duyguları güçlü bir şekilde etkileyen temaları ve görsel ipuçlarını ölçmektedir. Buradaki amaç, müşteri ihtiyaçlarını öngörebilmek ve proaktif pazarlama stratejilerini oluşturabilmek için güncel ve geçmiş duygu verilerini kullanarak duygusal değişimleri tahmin etmektir. Nike, ileriyi öngören duygu analizi tekniklerini kullanarak müşterilerle olan bağını güçlendirmeyi planlamaktadır.

Yapay zeka uygulamalarının en önemli özelliği, çalışanların gelecekteki performans eğilimlerini tahmin etmek ve ilerleme potansiyeli olan alanları belirlemek için tahmine dayalı analitik kullanım özelliğidir (Maake ve Schultz, 2025: 10). AI araçları, çalışanlardan gelen geri bildirimleri özetleyebilir, yıpranma risk faktörlerini tahmin edebilir ve otomatik performans tabanlı öneriler oluşturabilmektedir. Aynı zamanda analiz, yorumlama ve bazı durumlarda öneri ve karar verme süreçlerini otomatik hale getirmektedir (Chuchu ve Kyongo, 2025: 16).

Yapay zeka, doğal dil işleme ve makine öğrenimi gibi algoritmaları kullanarak çalışanların takım ortamındaki katkılarını, problem çözme süreçlerine dahil olmalarını ve çalışma ortamı üzerindeki genel etkilerini değerlendirebilmektedir. Aynı zamanda bir çalışanın performansını zaman içerisine yayarak, geleneksel performans ölçütlerinin ötesine geçmektedir. Bu değerlendirme yöntemi, çalışanların gelişimine katkı sağlamaktadır (Nyathani, 2023: 2).

Yapay zekanın çalışanların performans ölçütlerini değerlendirmek için kullanılması işyerinde adalet ve eşitlik sağlamaktadır. Değerlendirme süreçlerinin standartlaşması ve önyargıların minimize edilmesi, çalışanların gerçek performansını değerlendirmede katkı sağlamaktadır. Bu durum, çalışan bağlılığını sağlayarak örgüte karşı güven ve liyakat kültürünün oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Rani, 2019: 20).

Çalışan performansı değerlendirme sürecinde AI uygulamalarının insan kaynakları alanında sunduğu birçok fayda gözle görülürken, aynı zamanda insan kaynakları uzmanlarının üstesinden gelmeleri gereken birtakım zorluklar da bulunmaktadır. Öncelikle çalışanların gizlilik ve veri güvenliği ile ilgili endişelerinin giderilmesi gerekmektedir. Çünkü yapay zeka destekli değerlendirmeler, çalışanların verilerinin toplanması ve analiz edilmesi sürecinden geçmektedir. Bu durumda, veri gizliliği ve güvenliği konusunda kafalarda soru işareti oluşturmaktadır. İK uzmanları, bu soru işaretini gidermek ve çalışanlar arasında güven duygusu oluşturmak adına veri yönetimi uygulamalarını ve şeffaf iletişim kanallarını ele almalıdırlar (Nyathani, 2023: 2).

Yapay zeka uygulamalarının ve tekniklerinin benimsenmesi ve öğrenilmesi çalışanlar açısından oldukça zorlu bir süreçtir. Bu durum, örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşmasını engelleyebilmektedir. Örgütte karmaşa, belirsizlik ve endişe havası hakim olur. Bunun üstesinden gelmek için çalışanlara dijital beceriler konusunda periyodik eğitim ve gelişim fırsatları sunulmalıdır (Jain, 2017: 222).

Sonuç

Günümüz teknolojisinde yaşanan dijital dönüşüm, işletmeleri bünyelerinde değişim yapmaya zorlamaktadır. Yapay zeka, bu değişimin başında gelmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin karar alma süreçlerinde benimsediği geleneksel anlayış, geleceğe dönük stratejiler geliştirmede yetersiz kalmaktadır. Bu noktada, yapay zekanın oynadığı rol oldukça kritiktir. Yapay zekanın doğal dil işleme, veri analiği ve makine öğrenimi gibi özellikleri sayesinde insan kaynakları yönetiminde eleme ve mülakat, işe alım, işgören tedariki, verimlilik artışı ve performans değerlendirme süreçlerinde ciddi atılımlar meydana gelmiştir.

Bu çalışmada, yapay zekanın insan kaynakları yönetim sürecindeki rolü ve çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve genel anlamda olumlu sonuçlar doğurmuştur. Özellikle, küresel şirketler için yapay zeka insan kaynakları sürecinde vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Çoğu küresel şirket yapay zeka destekli uygulamalar geliştirerek operasyonel fonksiyonlarda verimlilik artışı, zaman ve maliyet tasarrufu elde etmekle beraber mülakatlar yaparak işgören tedariği sağlamıştır. Bunun yanısıra küresel şirketler, yapay zeka uygulamalarını müşteri deneyimi ve duygu analizi alanlarında da bir araç olarak kullanmaktadır. Bu sayede, örgütler müşteri tercih ve deneyimlerini analiz ederek geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yapay zekanın anlık geri bildirim, gelecekteki performans eğilimlerini tahmin etme ve kariyer programları sunması açısından çalışanların performans ve verimliliğine katkı sunduğu görülmüştür. Ancak çalışan performansına tek başına yapay zeka etki etmemektedir. Örgütün yönetim şekli, çalışanın yetkinliği, ödenen ücretler, örgüte olan bağlılık vb. unsurlarda gözden kaçırılmamalıdır.

İşletmelerin yapay zekayı uygulamaya geçirirken aynı zamanda şeffaflık,

gizlilik ve veri güvenliği gibi konuların ciddi bir şekilde tartışıldığı alanların da üzerinden geçmeleri gerekmektedir. Veri güvenliği ve gizliliği konuları çalışanlar açısından oldukça kritik bir konudur. İşletmeler bu konunun üzerine ciddi bir şekilde eğilmelidir. Aynı zamanda çalışanlar yapay zekaya alışma sürecinden geçerken, sürekli eğitim ve beceri kazanma programlarına dahil edilmeli ve sürece adapte olmaları sağlanmalıdır. Kısacası işletmeler yapay zekayı sadece teknolojik bir yatırım alanı değil, aynı zamanda etik ve insani boyutları kapsayacak stratejik bir alana dönüştürmelidir.

Bu çalışmada genel olarak, insan kaynakları yönetim sürecinde yapay zekanın çalışan performansına olan etkisi literatür taraması şeklinde ele alındığı için gelecek çalışmalar buna ek olarak belli sektörlere yönelik alan araştırması gerçekleştirerek daha spesifik ve somut veriler sunabilirler. Farklı sektör veya meslek grupları karşılaştırmalı olarak analiz edilerek geleceğe dönük çalışmalara katkı sunulabilir.

Kaynakça

Abdullah, H. (2009). Major Challenges To The Effective Management of Human Resource Training And Development Activities. *The Journal of International Social Research, 2*(8), 11-25.

Acar, A. C. (2010). *İnsan Kayakları Yönetimi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Adekola, B. (2011). Career Planning And Carrer Management As Correlates For Career Development And Job Satisfaction. *Australian Journal of Business and Management Research, 1*(2), 100-112. https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20110102A07

Ali, S. (2026). Nike's use of AI to Understand and Respond to Customer Emotions. M. Zahara (Ed.)., *Enhancing Customer Experience With AI-Powered Marketing* (s. 35-36). USA: IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3221-5.ch002

Amos, L. T., Ristow, A., Ristow, L., & Pearse, N. J. (2008). *Human Resource Management* (3 bs.). South Africa: Juta and Co Ltd.

Bansal, S., Venaik, A., Garg, P. S., & Bhardwaj, M. (2024). *Designing Tomorrow: AI, Ethics, and Society's Next Steps.* India: Paper 2 Publish.

Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (10 bs.). İstanbul: Beta Yayınları.

Campion, M. A. (2025). Can Legal and Professional Personnel Selection Principles be Met With Machine Learning (Artificial Intelligence)? *Human Resource Management*, 235–255. https://doi.org/10.1002/hrm.70025

Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 1-34. https://doi.org/10.2139/ssrn.3263878

Chen, X. (2024). Exploring The Factors That Affect Employee Performance. *SHS Web of Conferences*, *181*, s. 1-4. https://doi.org/10.1051/shsconf/202418101038

Chiara, C., Diego, V., & Mara, S. (2023). Human Resource Management (Human Resource Planning). *Sharia Oikonomia Law Journal, 1*(1), 49-60. https://doi.org/10.55849/solj.v1i1.69

Chuchu, B., & Kyongo, J. (2025). Performance Management and Artificial Intelligence (AI): Enhancing Personalized Development with Continuous Feedback and Data-Driven Decisions. *International Journal of Computer Science and Information Technology Research, 13*(1), 13-22.

Chukwuka, E. J., & Dibie, K. E. (2024). Strategic Role of Artificial Intelligence (AI) on Human Resource Management (HR) Employee Performance Evaluation Function. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation, 7*(2), 269-282. https://doi.org/10.52589/IJEBI- HET5STYK

Czarnitzki, D., Fernández, G. P., & Rammer, C. (2023). Artificial Intelligence and Firm-Level Productivity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1-35. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.05.008

Daniel, C. O. (2019). Compensation Management and Its Impacts on Organisational Commitment. *International Journal of Contemporary Applied Researches, 6*(2), 26-36.

Deb, T. (2009). *Compensation Management.* New Delhi: Excel Books.

Einola, K., & Khoreva, V. (2023). Best friend or broken tool? Exploring the co-existence of humans and artificial intelligence in the work place ecosystem. *Human Resource Management*, 117–135. https://doi.org/10.1002/hrm.22147

Fadila, K., & Salleh, N. M. (2016). Employee Emotional Engagement And Impact On Organizational Performance After Acquisition. *17th International Conference on Human Resource Development Reserch and Practice Across Europe* (s. 1-15). Manchester : UFHRD.

Fayomi, O. I., Adelakun, J. O., & Babaremu, K. O. (2019). The Impact Of Technological Innovation On Production. *Journal of Physics: Conference Series, 1378*(2), 1-9. https://doi.org/10.1088/1742- 6596/1378/2/022014

Fraij, J., & Laszlo, V. (2021). A Literature Review: Artificial Intelligence Impact on the Recruitment Process. *International Journal of Engineering and Management Sciences, 6*(1), 108-119. https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.1.10.

Gupta, N. (2017). A Literature Survey on Artificial Intelligence. *International Journal of Engineering Research & Technology, 5*(19), 1-5.

Gür, Y. E., Ayden, C., & Yücel, A. (2019). Yapay Zeka Alanındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3*(2), 137-158.

Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A Brief History of Artifcial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *California Management Review, 61*(4), 1-10. https://doi.org/10.1177/0008125619864925

Hameed, A., & Waheed , A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science, 2*(13), 224-229.

Hu, Q. (2023). Unilever's Practice on AI-based Recruitment. *Highlights in Business, Economics and Management, 16*, 256-263. https://doi.org/10.54097/hbem.v16i.10565

Jain, S. (2017). Is Artificial Intelligence –The Next Big Thing In Hr ? *International Conference on Innovation Research in Scinece, Techonology and Management* (s. 220-224). Rajasthan: Modi Intitute of Management & Technology.

Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2018). A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management. *Proceedings of The 18th International Conference on Electronic Business* (s. 106-114). China: ICEB.

Lestari, D. A., & Deviastri, L. (2025). Improving Employee Performance: The Role of Engagement, Transfer, Compensation, and Motivation in Work Productivity. *Research of Economics and Business, 3*(1), 21-32. https://doi.org/10.58777/reb.v3i1.275

Loan, L. T. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters* , 3307-3312. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007

Luo, X., Qin, M. S., Fang, Z., & Qu, Z. (2021). Artificial intelligence coaches for sales agents: Caveats and solutions. *Journal of Marketing, 85*(2), 14-32. https://doi.org/10.1177/0022242920956676

Maake, G., & Schultz , C. M. (2025). Using AI in Performance Management: A Global Analysis of Local Government Practices. *Administrative Sciences, 15*(10), 1-21. https://doi.org/10.3390/admsci15100392

Nduati, M. M., & Wanyoike, R. (2022). Employee Performance Management Practices and Organizational Effectiveness. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3*(10), 361-378.

Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (Twelfth Edition b.). Newyork: McGraw Hill.

Ntapiapis, N. T. (2023). Artificial Intelligence In Digital Marketing: Descriptive Analysis of Companies Artificial Intelligence Strategies With Random Sampling. *Etkileşim, 12*, 368-378. https://doi.org/10.32739/etkilesim.2023.6.12.226

Nyathani, R. (2023). AI in Performance Management: Redefining Performance Appraisals in the Digital Age. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing, 2*(4), 1-5. https://doi.org/10.47363/JAICC/2023(2)134

Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi, 30*(4), 87-103.

Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*(73), 3-29.

Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial Intelligence and Human Resources Management: A Bibliometric Analysis. *Applied Artificial Intelligence, 36*(1), 3628-3655. https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631

Pei, J., Wang, H., Peng, Q., & Liu, S. (2024). Saving face: Leveraging artificial intelligence-based negative feedback to enhance employee job performance. *Human Resource Management*, 775–790. https://doi.org/10.1002/hrm.22226

Pelit, E., & Çetin, A. (2020). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak İnsan Kaynakları Planlaması ve Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(2), 1268-1287. https://doi.org/10.33206/mjss.546642

Povalej, A., Lesjak, D., Kohun, F., & Pushavat, K. (2025). Impact of AI on HRM. *Issues in Information Systems, 26*(2), 216-229.

Pugh, S. D., & Diefendorff, J. M. (2013). Emotional Labor: Organization-level Influences, Strategies and Outcomes. A. Grandey, J. Diefendorff, & D. E. Rupp içinde, *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on emotion regulation at work* (s. 199-221). Newyork: NY: Routledge.

Rachmad, Y. E. (2022). *The Role of Artificial Intelligence and Human Collaboration in Management 5.0: A Global Perspective.* USA: United Nations Global Compact.

Rani, S. (2019). Human Resource Management and Artificial Intelligence. *International Journal of Management and Social Humanities, 10*(7), 17-25.

Reddy, V. S. (2020). Impact of Compensation on Employee Performance. *IOSR Journal of Humanities And Social Science, 25*(9), 17-22.

Sabbagh, M. A. (2024). Impact of Employee Engagement on Organizational Performance: The Case of Higher Educational Institute in Oman . *International Conference on Research in Education and Science* (s. 2462-2480). Antalya: İstes Organization .

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Association For Psychological Science*, 74-101. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

Samadhiya, S., & Awasthi, A. (2022). Importance of Artificial Intelligence in Hiring and Recruitment Process. S. Sisodia, & S. Kotwani içinde, *A Flourishing Digital Era: Innovations in Industry, Education, Management and Society* (s. 524-530). India: Iterative International Publishers.

Santoso, M. H., Naim, S., A. Hayudini, M. A., Shrestha, P., & Suroso, S. (2023). Influence Of Work Environment And Employee Competence Analysis On Employee Performance. *Jurnal Penelitian Chanos Chanos, 21*(1), 31-40. https://doi.org/10.15578/chanos.v21i1.12818

Serbes, K. (2026). Yapay Zeka Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkisi: Fırsatlar, Zorluklar ve Tehditler. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18*(1), 1-35. https://doi.org/10.17932/IAU.IAUSBD.2021.021/iausbd_v18i1001

Sims, S. J., & Sims, R. R. (2006). Human Resource Management and Career Management and Development . R. R. Sims (Ed.) içinde, *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges and Opportunities* (s. 377-418). Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing. https://doi.org/10.1108/978-1-60752-711-420251018

Sinclair, A. (2004). *Workforce planning: A literature review.* Brighton, UK: IES Research Networks.

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice* (4 b.). NJ: Hoboken: John Wiley&Sons.

Svitlana, D. (2024). Innovations In Hotel Management: The Impact Of New Technologies On Improving Customer Service. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*, 1-6.

Tavo, K., & Rasmus, R. (2024). The Role of Planning in Management: Strategies to Achieve Organizational Success. *Sharia Oikonomia Law Journal, 2*(2), 106-115. https://doi.org/10.55849/solj.v2i2.1148

Tullier, J. (2021). The Use of Artificial Intelligence to Recruit Employees. *Citiations Journal of Undergraduate Research, 18*, 5-6.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88), 87-108.

Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2018). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews*, 1-21. https://doi.org/10.1111/ijmr.12177

Vasantham , S. T. (2021). The Role of Artificial Intelligence in Human Resource Management. *Engineering and Scientific International Journal (ESIJ), 8*(2), 59-63. https://doi.org/10.30726/esij/v8.i2.2021.82013

Yawalkar , V. V. (2019). A Study of Artificial Intelligence and its role in Human Resource Management . *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 20-24.

Zeynullagil, U. (2022). The Effect of Organizational Management on Employee Work Efficiency. *International Journal Papier Public Review, 3*(4), 35-40. https://doi.org/10.47667/ijppr.v3i4.183