



**NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ**  
**23 MART 2026 PAZARTESİ**

**ARAŞTIRMA-1**

» **Türkiye Ekonomisinde Haftalık Gelişmeler ve Genel Görünüm 18.03.2026**

**Kaynak:** T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı

**ARAŞTIRMA-2**

"İTOSAM Haftalık Ekonomi Bülteni - (19 Mart 2026)"

**<https://itosam.org.tr/uploads/publications/pdfs/f5d9bcd53e0d4f02a896b9c7f0a78f3f.pdf>**

"İhracat Destekleri Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar"

**<https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/ihracat-destekleri-hakkinda-kararda-degisiklik-yapilmasina-dair-karar>**

"İhracat Beyannamelerinin Kapatılması"

**[https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/ihracat-beyannamelerinin-kapatilmasi\\_8](https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/ihracat-beyannamelerinin-kapatilmasi_8)**

"Dijitalleşme ve Yapay Zekâ: Veriden Değer Üretmek Etkinliği"

**<https://ito.org.tr/tr/etkinlikler/detay/dijitallesme-ve-yapay-zeka-veriden-deger-uretmek?webview=>**

**Kaynak:** İTO

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



### ARAŞTIRMA-3

"Yüksek Gelir Grupları Gözetim-Uyum Programı ve Nereden Buldun Yasası" yazısına ulaşmak için lütfen <https://www.alomaliye.com/2026/03/19/yuksek-gelir-gruplari-gozetim-uyum-programi-ve-nereden-buldun-yasasi/> linkini tıklayınız.

Kaynak: Alo Maliye

### ARAŞTIRMA-4

"Bankamız Kanunu'nun 42. Maddesi Uyarınca Hükûmete Gönderilen Açık Mektup (2026-15)" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Duyurular/Basin/2026/DUY2026-15> linkini tıklayınız.

Kaynak: TCMB

### ARAŞTIRMA-5

"Avrupa'nın Açık Uçlu Savaş Korkusu ve Kontrollü Mesafesi"  
<https://www.setav.org/avrupanin-acik-uclu-savas-korkusu-ve-kontrollu-mesafesi>

"Başlatmak Kolay ama Bitirmek Zor: ABD'nin İran Savaşı Açmazı"  
<https://www.setav.org/baslatmak-kolay-ama-bitirmek-zor-abdnin-iran-savasi-acmazi>

Kaynak: SETA

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



## ARAŞTIRMA-6

### **“Deneyim Artarken Merak Azalır mı?”**

Liderlikte deneyim arttıkça karar alma hızlanır, belirsizlikle temas azalır ve özgüven yükselir. Bu tablo çoğu zaman gelişim olarak değerlendirilir ancak deneyim, aynı zamanda merakı azaltma ve ilk yorumu erken kesinliğe dönüştürme riskini de taşır. Asıl soru şudur: Deneyim arttıkça karar doğruluğu mu artar, yoksa yalnızca karar alma hızı mı?

Bu yazı, deneyim ile öğrenici zihin arasındaki farkı, merak kavramı üzerinden ele alarak kıdem arttıkça zihinsel esnekliğin nasıl daralabildiğini ve bunun karar kalitesine ve kurumsal kültüre nasıl yansıdığını ele alıyor.

### **Deneyimin Sağladığı Hız ve Erken Kesinlik Riski**

Deneyim liderliği hızlandırır. Zihin daha önce işe yarayan yolları yeniden kullanır. Benzer durumlar daha çabuk tanınır, kararlar daha kısa sürede alınır. Belirsizlik artık tamamen bilinmeyen değildir; daha önce karşılaşılmış bir varyasyondur. Bu kapasite özellikle kriz anlarında kritiktir ancak tam da bu kapasite, görünmeyen bir risk taşır: İlk yorum giderek daha ikna edici hâle gelir.

Bir ekip üyesi hedefini tutturamadığında açıklama hızla oluşur. Deneyim o açıklamayı destekler. Geçmiş örnekler zihni doğrular. Sorun çoğu zaman yanlış yorum yapmak değildir. Sorun, yorumun hızla kesinliğe dönüşmesidir.

Hedef gerçekten gerçekçi miydi?

Rol tanımı net miydi?

Süreçte sistemsal bir etki olabilir miydi?

Bu sorular yalnızca alternatif üretmez. Erken kesinliği geciktirir.

Carol Dweck'in gelişim zihniyeti yaklaşımı tam da bu eşikte anlam kazanır. Dweck, bireylerin yetkinlikleri sabit özellikler olarak mı gördüğünü yoksa gelişebilir kapasiteler olarak mı ele aldığını sorgular. Sabit zihniyet, mevcut yorumu koruma eğilimindedir çünkü değişim ihtimali düşük kabul edilir.

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



Gelişim zihniyeti ise yorumu geçici görür ve yeniden değerlendirmeye alan açar. Liderlikte fark çoğu zaman burada ortaya çıkar. Mesele daha fazla bilgi sahibi olmak değildir. Mesele ilk anlamı nihai hükme dönüştürmemektir. Kıdem arttıkça zorlaşan da budur, çünkü deneyim yalnızca hızı artırmaz, doğruluk hissini de güçlendirir.

### **Kıdem ve Bilişsel Daralma Mekanizması**

Kıdemle birlikte beklenti değişir. Belirsizliği açması değil, kapatması beklenir. Soru sorması değil, yön göstermesi. Zamanla keşfeden zihin yerini açıklayan zihne bırakır. Olaylara değil, olaylara dair daha önce oluşturulmuş anlam kalıplarına bakılmaya başlanır.

John Dewey'in vurguladığı gibi öğrenme, deneyimin kendisinden değil, deneyim üzerine düşünmekten doğar. Düşünmeye ayrılan alan daraldığında deneyim artar; perspektif aynı hızda genişlemez. Bilişsel psikolojide "onaylama yanlılığı" olarak bilinen eğilim burada devreye girer. Zihin mevcut yorumu destekleyen veriyi seçer, çelişeni filtreler. Deneyim arttıkça bu yanlılık daha görünmez hâle gelebilir. Bu durum en net insan kararlarında görülür. Terfi süreçlerinde, uzun süredir yüksek performans gösteren bir yöneticinin, bir üst role hazır olduğu varsayılır. Geçmiş başarıları güçlü bir referanstır. Oysa yeni rol, farklı bir kapasite gerektirebilir.

Benzer biçimde performans değerlendirmelerinde ilk oluşan etiket, sonraki geri bildirimleri filtrelemeye başlar. Gelişim alanı daralır. Karar yanlış olmak zorunda değildir ancak erken kesinlik, potansiyeli görmeyi zorlaştırır. Hız artarken alternatifler azalır. Bir liderin zihinsel daralması yalnızca kendi kararlarını etkilemez. Zamanla kurumun düşünme biçimini de şekillendirir.

### **Lider Zihniyetinin Kurumsal Etkisi**

Lider nasıl düşünüyorsa kurum da zamanla öyle düşünmeye başlar. Eğer lider ilk yorumu hızla sahipleniyorsa, ekip de aynı refleksi geliştirir. Varsayımlar görünmez kaldığında sorgulama kültürü zayıflar. Toplantılarda farklı görüşler azalır. Yanlış ya da erken verilmiş bir terfi kararı yalnızca bireysel bir hata değildir. Hangi davranışların ödüllendirildiği, hangi kapasitenin görünür olduğu ve hangi potansiyelin geri planda kaldığı zamanla netleşir. Performans kültürü bu sinyallerle şekillenir. Kararlar alınır; ancak düşünsel çeşitlilik daralır.

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)



Buna karşılık lider kendi yorumunu görünür kıldığında farklı bir dinamik oluşur. “Bu benim yorumum” diyebilmek ve “Başka ne mümkün?” sorusunu gerçekten sormak, kurumsal dayanıklılığın temelidir.

Deneyim kurumu hızlandırır.

Merak kurumu genişletir.

Hız rekabet avantajı yaratabilir ancak merak olmadan hız, zamanla aynı doğruları tekrar eden bir organizasyon üretir. Stratejik risk burada başlar.

### **Öğrenici Zihni Bilinçli Olarak Korumak**

Kıdem arttıkça merak otomatik olarak artmaz. Erken kesinlik daha konforlu hâle gelir. Bu nedenle öğrenici kalmak bilinçli bir zihinsel disiplin gerektirir.

### **Şu sorular küçük görünür; ancak karar kalitesini değiştirir:**

Şu an gördüğüm şey veri mi, yorum mu?

Bu kararı hangi varsayımı doğru kabul ederek veriyorum?

Bu tabloyu başka nasıl okuyabilirim?

Koçluk yaklaşımı tam burada stratejik bir araç hâline gelir. Bir teknik olmanın ötesinde, erken yargıyı geciktiren ve liderin kendi düşünme sürecini görünür kılan bir çerçeve sunar. Deneyimi zayıflatmaz. Onu daha bilinçli, daha esnek ve daha dirençli hâle getirir. Deneyim, liderin en güçlü sermayelerinden biridir ancak aynı deneyim, erken kesinlik ürettiğinde öğrenmeyi ve yenilenmeyi yavaşlatabilir. Liderlikte asıl risk deneyimsizlik değildir. Asıl risk, doğru olduğuna fazla erken inanmaktır. Bu risk yalnızca bireysel bir körlük değil, kurumsal bir maliyettir.

Deneyim kuruma hız kazandırır. Öğrenici zihin ise o hızın stratejik doğruluğunu belirler. Aradaki fark, yalnızca liderin değil, kurumun gelecekteki rekabet gücünü şekillendirir.

**Kaynak:** HBR Türkiye

**Not:** Lütfen detaylar için kırmızı yazıların üzerini tıklayınız.

**OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.**

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)  
[www.oskarlojistik.com.tr](http://www.oskarlojistik.com.tr) [www.oskargumruk.com.tr](http://www.oskargumruk.com.tr) e-mail: [info@oskargrup.com](mailto:info@oskargrup.com)