



NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ
27 MART 2026 CUMA

ARAŞTIRMA-1

"27/03/2026 BUGÜN TARİHLİ RESMİ GAZETE"

CUMHURBAŞKANI KARARI

— 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanununun Geçici 67 nci Maddesinde Yer Alan Tevkifat Oranları Hakkında Karar (Karar Sayısı: 11107)

ARAŞTIRMA-2

"GÜÇ - Gençliğin Üretim Çağı Bölgesel Kariyer Fuarları İŞKUR ve Üniversiteler İş Birliğinde Başladı" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://guc.iskur.gov.tr/?bkf=true> linkini tıklayınız.

Kaynak: İŞKUR

ARAŞTIRMA-3

"Kurum Kültürü ve Analizi Ücretsiz Online Eğitim Programı - (02 Nisan 2026 Perşembe / Saat 13:30)" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://isoakademi.com/seminerler/egt3226-kurum-kulturu-ve-analizi-egitimi> linkini tıklayınız.

Kaynak: İSO Akademi

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



ARAŞTIRMA-4

"Depresyon mu, matem mi?" yazısına ulaşmak için lütfen

<https://fikirturu.com/toplum/insan/depresyon-mu-matem-mi/> linkini tıklayınız.

Kaynak: Fikir Turu

ARAŞTIRMA-5

"Yaşlanmadan Uzun Yaşamak Hali" yazısına ulaşmak için lütfen

<https://www.acarbaltas.com/yaslanmadan-uzun-yasamak-hayali-3/> linkini tıklayınız.

Yazar: Prof. Dr. Acar BALTAŞ

ARAŞTIRMA-6

"Finans sektöründeki CEO'lar 2026'da devam eden zorluklara rağmen gelir, kârlılık ve verimlilik artışı konusunda iyimser" basın bültenine ulaşmak için lütfen

https://www.ey.com/tr_tr/newsroom/2026/3/ey-ceo-gorunumu-arastirmasi-2026-yayimlandi linkini tıklayınız.

Kaynak: EY Türkiye

ARAŞTIRMA-7

"Şirketlerin Gizli Performans Katili: Karar Alma Kusurları"

Kağıt üzerinde her şey yerli yerinde: pazar analizi tamamlanmış, bütçe onaylanmış, operasyonun başında sektörün en deneyimli isimleri var. Ama çeyrek sonu geldiğinde rakamlar yine beklentilerin uzağında kalıyor. Bu tablo pek çok yöneticiye tanıdık gelecektir.

İlk içgüdü, nedeni dışarıda aramaktır: piyasa dalgalanmaları, regülasyon değişimleri, rakip hamleler.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Oysa gerçek çok daha derinde yatıyor. Sorun stratejinizde değil, o stratejiyi doğuran **karar alma süreçlerinizin kalitesinde**. McKinsey & Company'nin kurumsal karar alma üzerine yürüttüğü araştırma, organizasyonların yalnızca yaklaşık yüzde 20'sinin gerçekten etkili kararlar alabildiğini ortaya koyuyor. Geri kalan büyük çoğunluk ise tehlikeli bir illüzyonun içinde: rasyonel karar aldıklarını sanıyorlar; oysa çoktan sezgisel olarak vardıkları kararları, sonradan ürettikleri analitik gerekçelerle meşrulaştırıyorlar.

Karar mı, rasyonelleştirme mi?

Nobel ödüllü psikolog Daniel Kahneman, [Thinking, Fast and Slow](#) adlı kitabında insan zihnini iki paralel sistem üzerinden tanımlıyor. Sistem 1 hızlı, otomatik ve sezgiye dayalı; Sistem 2 ise yavaş, çabalı ve analitik. Gündelik kararların büyük çoğunluğu farkında olmadan Sistem 1 tarafından alınıyor. Sorun, bu mekanizmanın kurumsal stratejik kararların tam merkezine de oturmuş olması.

Yönetim kurulu toplantılarında yaşananları düşünün: Bir proje fikri masaya gelir, kıdemli yöneticiler sezgisel olarak ona yönelir; ardından Sistem 2 devreye girerek bu kararı destekleyen verileri, analizleri, argümanları sıralar. Görünürde titiz bir değerlendirme süreci işlemektedir. Ama aslında karar çoktan verilmiştir; gerekçe sonradan üretilmektedir.

Kahneman bu körlüğü "ne görüyorsam o var" (WYSIATI — What You See Is All There Is) olarak adlandırıyor: zihin, elindeki mevcut bilgiyle tutarlı ve ikna edici bir hikâye inşa ediyor; eksik bilgiyi sorgulamak yerine var olanı rasyonalize ediyor. Kurumsal karar süreçlerinde bu eğilim, yöneticilerin belirsizliği kabul etmek yerine yapay bir kesinlik yaratmasına yol açıyor.

Mutabakatın maliyeti

Bireysel bilişsel tuzaklar yeterince tehlikeli, ama asıl risk bu önyargıların kurumsal düzeyde nasıl çoğaldığında yatıyor. Onaylama yanlılığı, bireylerin yalnızca mevcut inançlarını destekleyen bilgilere dikkat etmesine yol açıyor; kayıp kaçınması ise belirsizlik altında riskten kaçınan, koruyucu kararlar almaya itiyor. Bu iki güç bir araya geldiğinde örgütsel atalete zemin hazırlanıyor.

Harvard Business School öğretim üyesi Max Bazerman ve Don Moore, [Judgment in Managerial Decision Making](#) adlı çalışmalarında kurumsal ortamlarda bu yanlılıkların nasıl birbirini besleyip güçlendirdiğini belgeliyor. Araştırmacılar özellikle şuna dikkat çekiyor: Belirsizlik arttıkça, bireyler kendi hata paylarını azaltmak için grup görüşüne yaklaşıyor — bu da toplu bir yanılığa zemin hazırlıyor.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Şirket içinde herkesin aynı fikirde olduğu o "mutlu" toplantılar aslında çoğu zaman en riskli anlardır. Görünür bir uyum, sorgulama mekanizmalarının işlemediğinin, karşı argümanların bastırıldığı ya da hiç dile getirilmediğinin işareti olabilir. Sosyal psikolog Irving Janis'in 1970'lerde Bay of Pigs baskınından Challenger felaketine kadar pek çok tarihsel örnek üzerinden tanımladığı "grupthink" (grup baskısıyla körleşen kolektif karar alma) bugün hâlâ kurumsal stratejinin kalbinde atıyor.

Buna karşı en güçlü panzehir, eleştirel muhalefetin bir ritüel olarak yapılandırılması. Gary Klein'in araştırmaları ile geliştirilen premortem tekniği tam da bunu yapıyor: Kararı uygulamadan önce ekip "Bu proje başarısız oldu; neden?" sorusunu yanıtlıyor. Bu alıştırma kör noktaları görünür kılıyor ve onaylama yanlılığını belirgin biçimde azaltıyor.

Süreç kalitesi ile finansal performans arasındaki fark

Tüm bu tartışma soyut kalmak zorunda değil. Bain & Company'nin karar etkinliği üzerine yürüttüğü araştırma somut bir tablo ortaya koyuyor: Karar süreçlerinde üst yüzde 20'lik dilimde yer alan şirketler, finansal performansta rakiplerine kıyasla ortalama yüzde 15 ile 20 daha iyi sonuç üretiyor.

MIT Sloan Management Review'da yayımlanan bir araştırma bu farkın kaynağını açıklıyor: Üst yönetim ekiplerinin karar kalitesini belirleyen en kritik etken teknik analiz kapasitesi değil, anlaşmazlığı yapıcı biçimde yönetme becerisi. Yani en iyi kararları alan ekipler en zeki olanlar değil; süreci en iyi tasarlamış olanlardır.

Olgun organizasyonlar kötü sonuçlar ortaya çıktığında "Kim hata yaptı?" sorusunu sormaz. Bunun yerine şunu sorarlar: "Bu hataya yol açan karar süreci nasıl tasarlanmıştı?" Odak bireylerden süreçlere kaydığında, kurumlar yalnızca hataları değil öğrenme kapasitesini de yönetmeye başlar.

Karar mimarisini yeniden tasarlamak: Üç pratik adım

Davranışsal iktisatçı Richard Thaler ve hukuk profesörü Cass Sunstein, Nudge adlı kitaplarında "seçim mimarisi" kavramını ortaya atıyor: İnsanların nasıl karar aldığını değiştirmek yerine, daha iyi kararlar almayı kolaylaştıran ortamlar tasarlamak mümkün. Bu fikir kurumsal karar süreçlerine doğrudan uygulanabilir.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Alternatif üretmeyi kural haline getirin. Herhangi bir öneri masaya geldiğinde en az üç farklı alternatifi geliştirilmesi zorunlu tutulmalı. Bu sayede ilk akla gelen seçenek otomatik olarak benimsenmez; beyin başka olasılıkları da gerçekten işlemek zorunda kalır.

Muhalefeti yapılandırın. "Şeytanın avukatlığı" kurumsal bir ritüel haline getirilmeli; belirli bir katılımcıya grubun eğiliminin tersini savunma görevi verilmeli. Bu mekanizma, özellikle güçlü liderlik figürlerinin bulunduğu ortamlarda sorgulama kültürünü canlandırıyor.

Kararın otopsisini yapın. Her önemli kararın ardından — hem başarılı hem başarısız olanların — süreci belgeleyen kısa bir öğrenme raporu hazırlanmalı. Amaç bireysel hatayı aramak değil, sistemik örüntüleri görünür kılmak.

Karar masasındaki aynaya bakmak

Stratejinizin kaderini belirleyen şey pazarın karmaşıklığı değil, sizin o karmaşıklığı nasıl işlediğinizdir. Bir dahaki sefere toplantı odasında herkes birbirini heyecanla onaylarken durun ve şunu sorun: "Şu an gerçekten bir karar mı alıyoruz, yoksa çoktan verdiğimiz kararı mı rasyonelleştiriyoruz?" Süreç disipliniyle birleşmeyen bir sezgi, uzun vadede yalnızca bir kumar stratejisidir. Sürdürülebilir rekabet avantajı en doğru stratejiyi bulmakta değil, o stratejiyi üreten mekanizmanın içine disiplinli bir şüpheciliği yerleştirmekte saklı.

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 www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com