



NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ
20 MAYIS 2026 ÇARŞAMBA

ARAŞTIRMA-1

"TOBB Haftalık Ekonomi Bülteni" (11 - 15 Mayıs 2026)"

<https://www.tobb.org.tr/ekonomibulteni/Docs/2026/20.pdf>

Kaynak: TOBB

ARAŞTIRMA-2

"Tüketici Güven Endeksi, Mayıs 2026"

Tüketici güven endeksi 85,8 oldu.

<https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/58174>

"İşgücü İstatistikleri, I. Çeyrek: Ocak-Mart, 2026"

Mevsim etkisinden arındırılmış işsizlik oranı %8,2 seviyesinde gerçekleşti.

<https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/57992>

Kaynak: TÜİK

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-3

"İhracat Akademisi Eğitim Duyurusu"

<https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/ihracat-akademisi-egitim-duyurusu>

"Hizmet İhracatına Yönelik Devlet Destekleri Bilgilendirme Webinarı / Sunumlar"

<https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/hizmet-ihracatina-yonelik-devlet-destekleri-bilgilendirme-webinari-sunumlar>

Kaynak: İTO

ARAŞTIRMA-4

"Mal ve Hakların İvazlı ve İvazsız İktisabı Ne Anlama Geliyor?" yazısına ulaşmak için lütfen

<https://www.alomaliye.com/2026/05/18/mal-ve-haklarin-ivazli-ve-ivazsiz-iktisabi-ne-anlama-geliyor/> linkini tıklayınız.

Kaynak: Alo Maliye

ARAŞTIRMA-5

"Erdemli Nesiller ve Huzurlu Okullar İçin Ailede Eğitim" yazısına ulaşmak için lütfen

<https://www.setav.org/erdemli-nesiller-ve-huzurlu-okullar-icin-ailede-egitim> linkini tıklayınız.

Kaynak: SETA

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-6

"Duygu Yoksa Hatırlanacak Bir Şey de Yok" yazısına ulaşmak için lütfen <https://temelaksoy.com/duygu-yoksa-hatirlanacak-bir-sey-de-yok/> linkini tıklayınız.

Yazar: Temel AKSOY

ARAŞTIRMA-7

"Delegasyon Paradoksu"

Yapay zekâ her şeyi devralırken, liderden geriye ne kalır?

Geçen ay İstanbul'da büyük bir perakende grubunun liderlik toplantısında idim. Masanın etrafında en az on yönetici vardı. Toplantı öncesinde hazırlanan sunum; yapay zekâ tarafından oluşturulmuştu. Toplantı tutanağını yapay zekâ yazacaktı. Aksiyon takibi otomatik sistemle yapılacaktı. Toplantı bitti, herkes kalkıp gitti. Koridorda bir genel müdüre şunu sordum: "Bugün siz ne kararı aldınız?" Bir an duraksadı. Sonra güldü. "İyi soru" dedi. Ve geçip gitti.

Bu sahne, bugün pek çok organizasyonun yaşadığı sessiz bir dönüşümün özeti. Yapay zekâ hız kazandırıyor, operasyonel yükü azaltıyor, analizleri otomatikleştiriyor. Bunlar gerçek ve değerli kazanımlar. Ama aynı anda, fark edilmeden, bir şey daha gerçekleşiyor: Liderler devretmeyi o kadar çok öğreniyor ki, ne zaman kendilerinin karar alması gerektiğini unutmaya başlıyor.

Buna delegasyon paradoksu diyorum: Sistemi daha verimli hale getirmeye çalışırken, liderliğin özünü sisteme teslim etme tehlikesi.

Devreden Beyin, Körleşen Refleks

Davranış bilimi literatüründe "otomasyon yanlılığı" olarak tanımlanan bu olgu, insanların otomatik sistemlerin önerilerine insan yargısından daha fazla güvenmesi eğilimini ifade ediyor. İlk olarak havacılık kazaları üzerine yapılan araştırmalarda keşfedilen bu kavram, bugün kurumsal liderlik bağlamında yeni ve daha sinsi bir biçim alıyor.

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



Pilot, göstergeler "normal" dediğinde elleri kumandadan çekiyor. Lider, yapay zekâ raporu "risksiz" dediğinde kendi sezgisini rafa kaldırıyor. Mekanizma aynı. Fark şu: Pilotun hataları anlık ve görünür. Liderlik hatalarının maliyeti aylarca, hatta yıllarca görünmez.

Bir de bunun sosyal boyutu var. Ringelmann'ın 1913'teki halat çekme deneyinden biliyoruz ki grup büyüdükçe bireysel çaba azalıyor; sorumluluk hissi dağılıyor. Şimdi o gruba bir de yapay zekâ eklendi. Ve bu sefer halatın ucunda hem ekip üyeleri hem de sistem var. "Zaten yapay zekâ halleder" hissi, ekipte nasıl "başkası yapar" hissi yaratıyorsa, liderlikte de "sistem halleder" refleksini pekiştiriyor.

Analiz Var, Karar Yok

Bugün organizasyonlarda veri bolluğu yaşanıyor. Raporlar her sabah hazır, dashboardlar gerçek zamanlı güncelleniyor, yapay zekâ araçları öneri üstüne öneri sunuyor. Ama bu bilgi bolluğu, karar alımını kolaylaştırmıyor; çoğu zaman tam tersine, karar almayı daha da ertelıyor.

Sahada bunu çok net görüyorum. Yöneticiler "biraz daha veri bekleyelim", "sisteme soralım", "önce modeli çalıştıralım" diyerek kararı ertelıyor. Oysa iş dünyasının gerçeği şu: Tüm veriler mevcut olduğunda, karar almanın en iyi zamanı çoktan geçmiş olabilir.

Liderlik, belirsizliği tolere ederek karar almak demektir. Yapay zekâ belirsizliği azaltır; ama onu ortadan kaldıramaz, kaldırmamalıdır da. Çünkü belirsizliğin içinde kalan alan, tam da insanın karar alması gereken alandır. O alanı sisteme teslim ettiğinizde, liderlik unvanını korumakla birlikte liderliğin özünden vazgeçmiş olursunuz.

Görünmez Lider, Görünmez Ekip

Delegasyon Paradoksu'nun en derin hasarı verimlilikte değil, ilişkide yaşanıyor. Bir lider kararlarını, geri bildirimlerini ve yargılarını sisteme devrettiğinde, ekibin gözünde görünmez olmaya başlıyor. Ekip artık yöneticisini değil, sistemi görüyor.

Psikolojide "lider varlığı" olarak tanımlanan bu kavram, fiziksel değil kararsal bir varlıktır. Lider odada olabilir; ama kararlar, değerlendirmeler ve yönlendirmeler sisteme aktarılmışsa, ekip için o lider yoktur.

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



Yıllarca üst yönetim geliştirme programlarında çalıştım. En büyük şikayetlerden biri hep aynıydı: "Yöneticim karar almıyor, net değil, nerede durduğunu bilmiyoruz." O dönemde bu şikayetin arkasında kişisel özellikler ya da kurum kültürü vardı. Bugün bu tabloya bir de yapay zekâ eklendi. Ve sorun daha yapısal, daha meşrulaştırılmış bir hal aldı.

Peki Lider Ne Yapmalı?

Bu noktada yanıt "yapay zekâ kullanma" değil. Yanıt, yapay zekânın nereye kadar gireceğini ve nerede durması gerektiğini bilinçli olarak belirlemek.

Birincisi: Karar sınırlarını tanımlayın. Hangi kararlar sistemle alınabilir, hangileri mutlaka insan yargısı gerektirir? Bu ayrımı net yapmayan organizasyonlarda her şey sisteme kayar. Yüksek belirsizlik, yüksek etki ve insan bağlamı içeren kararlar liderlik alanında kalmalıdır.

İkincisi: Kararın sahibini görünür kılın. Bir öneri sistemden gelse de o öneriyi kabul eden, reddeden ya da değiştiren insandır. Toplantılarda "yapay zekâ böyle önerdi" değil, "ben şu kararı aldım" dili kurmak liderlik kimliğini yeniden sahneye taşır.

Üçüncüsü: Kendi yargınıza güvenin. Yapay zekânın veri işleme kapasitesi insanı geçti. Ama insanın bağlam okuma, etik değerlendirme ve anlam yaratma kapasitesi hâlâ eşsiz. O kapasiteyi atrofiye uğratmamak için bilinçli olarak kullanmak gerekiyor; tıpkı bir kasın ancak çalıştırılarak güçlü kalması gibi.

Dördüncüsü: Ekibinizle temas kurun. Gelişim, sistemler aracılığıyla değil, insanlar arasında gerçekleşir. Geribildirim, karar alma anı ve birlikte düşünme süreci; bunlar liderliğin asıl sahası. O sahayı sisteme terk eden lider, farkında olmadan ekibini sahipsiz bırakır.

Makine Devralınca İnsan Nerede Duruyor?

Yapay zekâ çağında liderliğin yeniden tanımlanması kaçınılmaz. Ama bu tanımlama, liderliği küçülterek değil; dönüştürerek yapılmalıdır. Hız ve analiz kapasitesi makinede. Anlam, bağlam ve sorumluluk insanda.

Eğer her karar sisteme devredilirse, her rapor otomatik üretilirse, her geribildirim algoritmaya bırakılırsa; geriye ne kalır? Bir unvan. Bir toplantı koltuğu. Ve zamanla, boşalan bir otorite.

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



En iyi liderler yapay zekâyı bir araç olarak kullanır; kimlik olarak değil. Sistemi yönlendirir, sisteme yönlendirilmez. Ve her sabah şu soruyu kendine sorar: "Bugün ben ne kararı aldım?"

Eğer o sorunun yanıtı giderek zorlaşıyorsa, delegasyon paradoksu zaten başlamış demektir.

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