



NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ
02 TEMMUZ 2026 PERŞEMBE

ARAŞTIRMA-1

"Ticaret Bakanlığı Tarafından, Ticari Reklam ve Haksız Ticari Uygulamalar Yönetmeliğinde Yapılan Değişikliklerle, Tüketicilerin Aldatıcı Reklam ve Ticari Uygulamalara Karşı Korunması Güçlendiriliyor" haberine ulaşmak için lütfen <https://www.ticaret.gov.tr/haberler/ticaret-bakanligi-terafindan-ticari-reklam-ve-haksiz-ticari-uygulamalar-yonetmeliginde-yapilan-degisikliklerle-tuketicilerin-aldatici-reklam-ve-ticari-uygulamalara-karsi-korunmasi-guclendiriliyor> linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı

ARAŞTIRMA-2

"Makroihtiyati Çerçeveye İlişkin Basın Duyurusu"na ulaşmak için lütfen <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Duyurular/Basin/2026/DUY2026-26> linkini tıklayınız.

Kaynak: TCMB

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



ARAŞTIRMA-3

"2025 Yılı "Başarılı Vergi Mükellefleri" Başvuruları Başlamıştır" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://www.ito.org.tr/tr/duyurular/detay/2025-yili-basarili-vergi-mukellefleri-basvurulari-baslamistir> linkini tıklayınız.

Kaynak: İTO

ARAŞTIRMA-4

"E-Ticaret Mini MBA Ücretsiz Online Eğitim Programı - (07/21 Temmuz 2026 / Saat 10:30)" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://isoakademi.com/seminerler/mba1426-e-ticaret-mini-mba> linkini tıklayınız.

Kaynak: İSO Akademi

ARAŞTIRMA-5

"Neoliberalizmin Kaybedenleri Neden Kazandı?" yazısına ulaşmak için lütfen <https://fikirturu.com/dunya/neoliberalizmin-kaybedenleri-neden-kazandi/> linkini tıklayınız.

Kaynak: Fikir Turu

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



ARAŞTIRMA-6

"Çeyrek Asırlık Bir Partinin Türkiye'yi Aşan Siyasal Anlamı" yazısına ulaşmak için lütfen <https://www.setav.org/ceyrek-asirlik-bir-partinin-turkiyeyi-asan-siyasal-anlami> linkini tıklayınız.

Kaynak: SETA

ARAŞTIRMA-7

"Boşanma Çocukları Nasıl etkiler?" yazısına ulaşmak için lütfen <https://www.acarbaltas.com/bosanma-cocuklari-nasil-etkiler/> linkini tıklayınız.

Yazar: Prof. Dr. Acar BALTAŞ

ARAŞTIRMA-8

"Eski Bedende Yapay Zekâ Çalışır mı?"

Şirketlerin yönetim kurulu odalarında son dönemde hep aynı soru yankılanıyor: "Yapay zekâyı süreçlerimizin neresine ekleyelim?" Ben de uzun süre bu sorunun etrafında döndüm. Ama 2026'nın ikinci çeyreğinde geldiğimiz noktada bunun yanlış soru olduğunu düşünüyorum. Sorulması gereken asıl soru şu: "Eğer şirketi bugün sıfırdan kursaydık, hangi işleri dijital çalışanlara, hangilerini insanlara verirdik?" Çünkü bana göre yapay zeka eklenti çağı kapandı. Eğer yapay zekâyı şirketlerin yeni sinir sistemi olarak görecekssek, anatominin geri kalanı da, yani omurgayı ve kasları da değiştirmek zorundayız. Aksi halde elimizde yeni bir sinir sistemi taşıyan ama hareket edemeyen eski bir beden kalıyor. Yıllardır teknoloji ve operasyonel dönüşümün içinde yer alan bir lider olarak, sahada tam olarak bu dönüşümün sancıklarına şahit oluyorum. Geleneksel organizasyon şemaları artık çatlıyor ve bize yepyeni bir model fısıldıyor.

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



Hız ve Kapasitenin Yeni Çarpanı

Geleneksel organizasyonlar iki varsayım üzerine kuruldu: kararlar insan hızında alınır, kapasite insan sayısı ile ölçülür. Üretken yapay zeka ikisini de bozdu. Bu bozulmada ilk çatlak karar hızında yaşanıyor. Mesela bireysel bir kredi başvurusunun saniyelerle, kurumsal limit artışının dakikalarla ölçüldüğü bir bankada beş katmanlı onay zinciri matematiksel olarak çalışmıyor.

İkinci çatlak ise bence iş tanımının kaymasıyla ilgili. Bir müşteri temsilcisinin günlük mesaisine bakın. İşin "yapma" kısmının önemli bir bölümü zaten dijital çalışanlara geçiyor. Geriye yargı, empati, istisna yönetimi ve hesap verebilirlik kalıyor. Bu durum basit bir verimlilik artışından çok daha fazlası anlamına geliyor. Bu durumda iş tanımları, performans kriterleri ve ücretlendirme mantığının baştan aşağı değişmesi gündemde. Doğrudan insan kaynaklarının masasına bırakılan yepyeni ve ağır bir dosya bu.

Üçüncü olarak, kapasitenin ölçüsü değişti. Yıllardır finans ve insan kaynakları birimleri kapasiteyi insan sayısı üzerinden ölçtü. Yapay zekâyla birlikte bu artık bir toplama değil, bir çarpma işlemi haline geldi. Bunu ben "Dijital Çalışan Kaldırıcı" olarak niteliyorum. 10 çalışanın her birine 4 dijital çalışan atadığınızda, 40 paralel süreci aynı anda yürüten yepyeni bir kapasite elde edebilirsiniz. Ofis tasarımları bile bundan nasibini alacak. Kurumlar artık yüzlerce kişinin veri girdiği devasa operasyon katlarına değil, karma ekiplerin dijital çalışanları yönettiği daha küçük komuta merkezlerine dönüşüyor.

Organizasyon Şeması Yetmez, Karar Şeması Lazım

Geleneksel şemalar sadece kimin kime raporladığını söyler. Yapay zekâ çağında bu bilgi bize yetmiyor ve bu durumda bir de karar şeması çizmek zorundayız. Hangi kararı kim ya da ne veriyor, hangi koşulda insan devreye giriyor? Deneyimlerime dayanarak üç katmanlı bir modelin işlediğini görüyorum. Tam otomatik katmanda dijital çalışan tek başına karar veriyor; rutin sorgular veya anlık kimlik doğrulamaları bu grupta yer alıyor. İnsan onaylı katmanda sistem öneriyor, insan onaylıyor. İnsan denetimli katmanda ise sistem icra ediyor, insan büyük resmi denetliyor.

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



Sorumluluk Matrisinde Gri Alanları Yok Etmek Önemli

Sorumluluk matrisleri otuz yıldır hayatımızda olan ve harika araçlar, biz de kullanıyoruz. Ancak bu yeni karma düzende bu iş karmaşıklaşıyor. İş yapan dijital çalışansa, onu eğiten başka bir ekipse ve çıktığı gözden geçiren bir insansa, günün sonunda hesap verebilirlik nerede oturuyor? Bu netleşmediğinde iki kötü senaryo olası; sistem bir hata yaptığında "yapay zekânın hatası" deyip konuyu kapatma eğilimi ya da kimsenin sorumluluk almak istemediği gri bölgeler ile karşılaşmak.

Bu konudaki yönetim prensibim son derece net: Operasyon dijital çalışana devredilebilir, ancak hesap verebilirlik her zaman insanda kalmalı. Üstelik bu sorumluluğun kurumsal sahibi de açıkça belli olmalı. Yapay Zekâ Operasyon Lideri mi, ürün sahibi mi yoksa yasal uyum ekibi mi? Bu sorunun yazılı bir cevabı yoksa pilot başarıları yaygınlaşmama riski ile karşı karşıya kalabilir.

Önümüzdeki Dönemin Yeni Roller

Gelecekte her büyük kurumun organizasyon şemasında en az dört yeni rolün ortaya çıkacağını öngörüyorum. İlki Yapay Zekâ Operasyon Lideri. Bu rolü dijital işgücünün yöneticisi olarak düşünebilirsiniz. Kurumda kaç dijital çalışan var, hangileri hangi süreçte aktif, ne zaman güncellenmeleri gerekiyor gibi soruları bu pozisyon yönetiyor. İkincisi Süreç Mimarı. Süreci yapay zekâyâ öğreten kişi bu. Bir süreci dijital çalışana öğretmek, eskinin iş analistinin yaptığından çok daha derin bir uzmanlık gerektiriyor. İstisnaları, uç durumları ve doğruluk kriterlerini bu mimarlar kurguluyor. Bu rol eksik olduğunda projeler "demoda çok iyiydi ama canlıda patladı" eşiğine takılıyor.

Üçüncü rol yapay zekâ risk yöneticisi. Özellikle bankacılık, sigorta ve sağlık gibi düzenlemelerin yoğun olduğu sektörlerde bu rol artık kaçınılmaz. Denetimlerde "Yapay zekâ politikanızdan kim sorumlu?" sorusuna anında cevap verecek bir isim yoksa organizasyonun savunması zayıflıyor. Son rol ise karma ekip lideri. Eskiden sadece kişilerden oluşan ekibi yöneten müdür, artık insan ve dijital çalışanların bir arada olduğu hibrit bir yapıyı yönetiyor.

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



Ekibinin dijital çalışan kaldırıcı kaç?

Şirketler son on yılı belirli bir alanda derinleşmiş uzman profillerini geliştirmek için harcadı. Bu profil hala değerli ancak artık tek başına yetmiyor.

İhtiyacımız olan yeni profesyonel tanımına "karma orkestratör" diyebiliriz. Yani insan ve dijital çalışan kapasitesini aynı anda yönetmeyi öğrenmiş yeni liderler. Bu profilde üç temel beceri önemli olacak: Yapay zekâ akıcılığı, iş tasarımı yetkinliği ve yapay zekanın yanıltığı anları sezecek bir iş yargısı.

Kurumlar genellikle bu akıcılığı sadece teknik ekiplerden bekliyor. Oysa dönüşüm süreçlerinde en yüksek katma değerler finans, hukuk, tahsilat ve müşteri operasyonları gibi teknik olmayan ekiplerin bu becerileri kazandığı yerlerden çıktığını gördüm. Performans yönetimi de buna göre evriliyor. Artık "Bireysel kapasitenle ne kadar iş ürettin?" diye sormuyoruz. Yeni soru şu: "Ekibinin dijital çalışan kaldırıcı kaç? Bir kişi ortalama kaç paralel sürece liderlik edebiliyor?"

Sıkı Düzenlenen Sektörlerde Yönetişim

Bu dönüşümün en zor tarafı ise yönetişim. Bankacılık ve sigorta gibi alanlarda yapay zeka mimarisinin nerede konumlanacağı sorusu teknik bir tercihten ziyade organizasyonel bir karar. Örneğin BDDK tarafından yayımlanan bulut bilişim genelgesi bu kararın çerçevesini net bir şekilde çiziyor. Veri nerede tutuluyor, model nerede çalışıyor ve denetim izi nasıl bırakılıyor? Bunlar artık yönetim kurulu seviyesinde konuşulan önemli konular haline geldi.

Sektörde net bir yaklaşım var: Müşteri verisinin kurum dışına çıkmadığı senaryolarda, modelleri kurum altyapısında çalıştırmak tek çıkış yolu haline geliyor. Ancak sadece altyapıya sahip olmak kontrolü sağlamaya yetmiyor. Sistemi denetlemek için güçlü bir yönetişim iskeletine de ihtiyaç var.

Bunun için ben üç yapı taşı öneriyorum:

- Yapay Zekâ Komitesi: Yılda en az dört kez toplanan, dijital çalışan envanterini ve risk haritasını gözden geçiren üst düzey bir yapı. Bu komite kurulduğunda genelde ilk fark edilen şey, ekiplerin kendi inisiyatifiyle hayata geçirdiği kayıt dışı uygulamalar oluyor.

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



- Yazılı Yapay Zekâ Politikası: Hangi veri sınıfının hangi modelle çalışabileceğini ve bir hata anında izlenecek yolu belirleyen dinamik bir belge.
- Sürekli Denetim Altyapısı: Zamanla modellerin davranışı kayabilir veya veri profili değişebilir. Düzenli izleme yoksa yönetim sadece kağıt üzerinde kalıyor.

Tasarımdan Uygulamaya Geçişin Üç Aşaması

Kurumların bu dönüşümde izlediği yol genellikle üç aşamada şekilleniyor. Birinci aşama pilot. Tek kullanım senaryosu, tek ekip çalışıyor. Risk az, dönüşüm sınırlı oluyor. Pilotlar başarılı oluyor, başarı hikayeleri yazılıyor ama organizasyonun kendisi değişmiyor. İkinci aşama yaygınlaşma. Beş on arası kullanım senaryosu çapraz fonksiyonlarda devreye giriyor. Yatırım getirisi görünmeye başlıyor ama hala mütevazı seviyede kalıyor. Bu aşamada liderler genelde "Neden bu kadar yatırım yaptık ve hala radikal bir değişim göremiyoruz?" sorusu ile yüzleşiyor.

Üçüncü aşama ise yeniden yapılanma. Organizasyon şemasının, sorumluluk matrisinin, performans sisteminin ve karar mimarisinin sıfırdan kurgulandığı yer burası. Geleceği şekillendiren ve rakipleriyle arayı açanlar da tam olarak onlar.

Yeni Bedende Yeni Sistem ile Gelecek

Önümüzdeki dönem için işe alım planı yaparken sormanız gereken yeni soru "Kaç kişi alıyoruz?" değil, "Hangi insan ve dijital çalışan kombinasyonu en yüksek değeri üretir?" olmalıdır. Bu sorunun cevabı her çeyrekte değişebilir; çünkü dijital çalışanların yetkinlikleri durmadan geliyor ve maliyet eğrileri aşağı kayıyor. Günün sonunda, yapay zeka çağında kazananlar sadece bu teknolojiye en çok yatırım yapan şirketler olmayacak. Önümüzdeki 5 yılın rekabet avantajı daha fazla insan çalıştırmak değil, insan ve dijital çalışan mimarisini daha iyi kurabilmek olacak. Bu farkı bugünden gören liderler, önümüzdeki dönemde bu vizyonun meyvelerini toplayacak.

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