



NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ
16 TEMMUZ 2026 PERŞEMBE

ARAŞTIRMA-1

"16/07/2026 BUGÜN TARİHLİ RESMİ GAZETE"

YÖNETMELİK

— Yatırımcı Tazmin Merkezi Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

ARAŞTIRMA-2

"2026 Yılı'nın İlk Yarısında İhracatta Toplamda ve İllerimiz Bazında Güçlü Performans"
haberine ulaşmak için lütfen <https://www.ticaret.gov.tr/haberler/2026-yilinin-ilk-yarisinda-ihracatta-toplamda-ve-illerimiz-bazinda-guclu-performans> linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı

ARAŞTIRMA-3

"İç Göç İstatistikleri, 2025"

Türkiye'de 2025 yılında 2 milyon 475 bin 19 kişi iller arasında göç etti.

<https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/58139>

Kaynak: TÜİK

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-4

“Yapay Zekâ Araçları ile İşlerinizi Kolaylaştırın Ücretsiz Online Eğitim Programı – (23 Temmuz 2026 Perşembe / Saat 14:00)” duyurusuna ulaşmak için lütfen

<https://isoakademi.com/seminerler/sem7626-yapay-zeka-araclari-ile-islerinizi-kolaylastirin?tab=eventDetails> linkini tıklayınız.

Kaynak: İSO Akademi

ARAŞTIRMA-5

“İstanbul Küresel E-İhracat Zirvesi (IGEXX) – 03-04-05 Eylül 2026 / Haliç Kongre Merkezi – İstanbul” duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://www.ithib.org.tr/bilgi-merkezi/duyuru/detay/istanbul-kuresel-e-ihracat-zirvesi-igexx-6736> linkini tıklayınız.

Kaynak: İTHİB

ARAŞTIRMA-6

“Özel Sektörde Yıllık Ücretli İzin Rehberi” yazısına ulaşmak için lütfen

<https://www.alomaliye.com/2026/07/14/ozel-sektorde-yillik-ucretli-izin-rehberi/> linkini tıklayınız.

Kaynak: Alo Maliye

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-7

"Tüketicinin Sesi 2026 - Sağlıklı Yaşamın Yükselişi" araştırmasına ulaşmak için lütfen <https://www.pwc.com.tr/tr/sektorler/perakende-tuketici-urunleri/yayinlar/tuketicinin-sesi-arastirmasi-2026.html> linkini tıklayınız.

Kaynak: Pwc Türkiye

ARAŞTIRMA-8

"Anksiyete ve Depresyon; Küresel Ruh Sağlığı Vakaları 1,2 Milyar" araştırmasına ulaşmak için lütfen <https://tasam.org/tr-TR/Icerik/75420/arastirma-anksiyete-ve-depresyon-kuresel-ruh-sagligi-vakalari-12-milyar> linkini tıklayınız.

Kaynak: TASAM

ARAŞTIRMA-9

"Mega Programlar Neden Teknik Değil, İnsani Nedenlerle Başarısız Olur?"

Dünyanın en büyük proje veri tabanında başarının kendisi neredeyse görünmezdir.

Bent Flyvbjerg'in 136 ülkeden 16 binden fazla projeyi kapsayan çalışması çarpıcı bir tablo ortaya koyuyor: Projelerin yalnızca yüzde 47,9'u bütçeyi tutturabiliyor, yüzde 8,5'i hem bütçe hem zaman hedeflerini birlikte yakalayabiliyor ve sadece yüzde 0,5'i bütçeyi, zamanı ve vaat edilen faydayı aynı anda gerçekleştirebiliyor.

Flyvbjerg bu yarım yüzdeyi bir diyagramda göstermek istediğinde fark ettiği şey oldukça anlamlıydı. Başarıyı temsil eden dilim grafikte neredeyse görünmüyordu. Daha sonra bunu şu sözlerle yorumladı:

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



“Bütün kutucukları işaretleyen projeler görünmezdir.”ega

Aynı görünmezlik organizasyonel dönüşümlerde de karşımıza çıkıyor. McKinsey'in yıllardır sürdürdüğü araştırmalar, dönüşüm programlarının yaklaşık yüzde 70'inin hedeflenen sonuçlara ulaşamadığını göstermeye devam ediyor.

Bu iki veri yan yana konduğunda doğal bir soru ortaya çıkıyor:

Bu kadar metodoloji, bu kadar teknoloji, bu kadar planlama aracı ve bu kadar liderlik yatırıma rağmen neden sonuçlar aynı hızda iyileşmiyor?

Belki de yanlış yere bakıyoruz.

Sorun Teknikte Değil

Flyvbjerg'in araştırmasının en dikkat çekici tarafı, başarısızlığın kökeninde çoğu zaman teknik nedenlerin bulunmaması.

Mega programları rayından çıkaran şey çoğunlukla beton, çelik, yazılım ya da teknoloji eksikliği değil; insan davranışlarıdır.

Optimizm yanlılığı bizi her projenin “bu kez farklı olacağına” inandırır.

Benzersizlik yanlılığı başkalarının deneyimlerinden öğrenmemizi engeller. Her büyük program kendi hikâyesinin benzersiz olduğuna inanır.

Daha da önemlisi, Flyvbjerg'in “stratejik yanlış beyan” olarak tanımladığı durum ortaya çıkar. Maliyetler olduğundan düşük, faydalar olduğundan yüksek gösterilir. Çünkü çoğu zaman bir projenin onay almasının yolu budur.

Burada kritik olan nokta şudur: Sorun yalnızca insanların hata yapması değildir.

Sorun, organizasyonların gerçeği görünür kılmakta zorlanmasıdır.

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



Flyvbjerg'in de vurguladığı gibi hikâyenin yalnızca yarısı bilişsel yanlılıklardan oluşur. Diğer yarısı ise güç ilişkilerinden ve organizasyonel davranış kalıplarından kaynaklanır.

Başka bir ifadeyle, problem bireysel hatalardan çok sistemsel davranışlarla ilgilidir.

Bu tabloyu yalnızca akademik bir tartışma olarak görmek de mümkün değil.

Birleşik Krallık Hükümeti'nin Büyük Projeler Portföyü, 2025 yılı itibarıyla yaklaşık 996 milyar sterlinlik yaşam döngüsü maliyetine sahip 213 büyük programdan oluşuyor. Bu projelerin yalnızca sınırlı bir bölümü tam anlamıyla sağlıklı kabul edilirken, büyük çoğunluğu çeşitli risklerle karşı karşıya bulunuyor.

İngiltere Sayıştay'ının (NAO) büyük programlar üzerine yaptığı değerlendirmelerde dikkat çekilen ortak nokta ise oldukça net:

Yönetişim yalnızca süreçlerden ve yapılardan oluşmaz.

İnsanlardan ve davranışlardan da oluşur.

Veri tabanları büyüdü.

Araçlar gelişti.

Yapay zekâ hayatımıza girdi.

Ancak görünmez yüzde 0,5'i büyüten unsur hâlâ aynı:

İnsan yargısı.

Güven.

Kolektif davranış.

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



Kahraman Lider Değil, Liderlik Sistemi

Yirminci yüzyılın yönetim anlayışı büyük ölçüde kahraman lider fikri üzerine kuruluydu. Belirsizlik ortaya çıktığında yönü gösterecek kişi oydu. Kritik kararı verecek kişi oydu. Organizasyonu ileri taşıyacak kişi oydu. Başarı da başarısızlık da çoğu zaman tek bir lider üzerinden açıklanıyordu. Ancak günümüzün gerçekliği farklı.

Kurumlar aynı anda yapay zekâ dönüşümü, jeopolitik belirsizlikler, sürdürülebilirlik baskıları, hızlanan teknolojik değişim ve değişen iş gücü beklentileriyle karşı karşıya.

Bu ortamda hiçbir CEO'nun, genel müdürün ya da program sponsorunun tüm cevaplara tek başına sahip olması mümkün değil.

Sorun liderlerin yetersiz olması değil.

Sorun, sistemlerin karmaşıklığının bireysel kapasiteyi aşmış olması.

Bu nedenle Dünya Ekonomik Forumu, McKinsey ve benzeri kuruluşların son dönemde öne çıkardığı ortak tema dikkat çekiyor:

Geleceğin başarılı organizasyonları daha fazla lider yetiştiren değil, daha fazla liderlik üretebilen organizasyonlar olacak.

Burada kritik bir ayrım var. Bir kurumun güçlü liderleri olabilir. Ancak güçlü bir liderlik sistemi olmayabilir. Bu iki durum aynı şey değildir.

Güçlü liderlerin olduğu ancak liderlik sisteminin zayıf kaldığı kurumlarda kararlar birkaç kişinin üzerinde toplanır. İnsanlar inisiyatif almak yerine yönlendirme bekler. Bilgi yukarı çıkarken filtrelenir. Sorunlar erken görünmek yerine geç fark edilir.

Ve çoğu zaman liderlik değil, lider bağımlılığı üretilir.

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



Sahada Gördüğüm Şey

Yirmi beş yılı aşan proje, program ve portföy yönetimi deneyimimde başarısızlığa sürüklenen programların önemli bir bölümünün teknik nedenlerle başlamadığını gördüm.

İlk işaret çoğu zaman geciken bir teslimat değildir.

Sessizleşen bir toplantıdır.

Sorulmayan bir sorudur.

Paylaşılmayan bir risktir.

Ertelenen bir karardır.

Çünkü riskler önce raporlardan kaybolmaz.

Konuşmalardan kaybolur.

İnsanlar konuşmayı bıraktığında riskler görünmez hâle gelir. Riskler görünmez hâle geldiğinde yöneticiler yanlış bir güven duygusuna kapılır. Sorun teknik bir krize dönüştüğünde ise müdahale etmek çoğu zaman çok daha maliyetli hale gelir.

Başarılı mega programlarda gördüğümüz ortak özellik ise tam tersidir.

Bu organizasyonlar farklı ekiplerin bir araya geldiği silolar gibi davranmaz. Ortak amaç etrafında hareket eden tek bir organizma gibi çalışırlar.

Bunu mümkün kılan şey metodolojiden önce güvendir.

Çünkü beton dökülmeden önce güven dökülür.

Ve çoğu zaman bütçeler aşılmadan önce de güven aşınır.

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



Yapay Zekâ Neden Liderliği Daha da Kritik Hale Getiriyor?

Birçok yönetici yapay zekânın liderliğin önemini azaltacağını düşünüyor.

Oysa yaşanan dönüşüm bunun tam tersini gösteriyor.

Yapay zekâ analiz yapabilir.

Tahmin üretebilir.

Alternatif senaryolar geliştirebilir.

Milyonlarca veriyi işleyebilir.

Ancak ortak amaç oluşturamaz.

Güven inşa edemez.

İnsanları aynı hedef etrafında hizalayamaz.

Çatışan çıkarlar arasında denge kuramaz.

Yapay zekâ hızı artırdıkça darboğaz teknik kapasiteden insan sistemlerine kayıyor.

Bu nedenle gelecekte liderlerin değeri azalmak yerine farklılaşacak.

Bilgiyi elinde tutan liderlerin yerini, organizasyonun farklı noktalarında liderlik üretebilen sistemler kuran liderler alacak.

Bir Liderlik Sistemi Nasıl Kurulur?

Tek bir reçete yok.

Ancak başarılı organizasyonlarda tekrar eden üç unsur dikkat çekiyor.

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



Birincisi, karar yetkisinin işin yapıldığı noktaya mümkün olduğunca yakınlaştırılmasıdır. Her kararın yukarı taşındığı yapılarda hem hız hem de sahiplenme azalır.

İkincisi, psikolojik güvenliktir. İnsanların hata yapmaktan değil, sorunları dile getirmekten korktuğu ortamlarda gerçekler görünmez hale gelir. Organizasyonlar çoğu zaman kötü haber aldıkları için değil, kötü haberleri geç duydukları için zarar görür.

Üçüncüsü ise ortak amaçtır.

İnsanlar yalnızca hedeflere değil, anlamlı amaçlara bağlanır.

PMI'nın 2026 Pulse of the Profession araştırması da bu dönüşüme işaret ediyor. Raporun başlığı bile yön değişimini özetliyor: Görevleri yönetmekten sistemleri yönetmeye.

Araştırmaya göre karmaşıklığı etkili biçimde yöneten ekiplerin projeleri başarıyla tamamlama olasılığı beş kat daha yüksek. Bu ekiplerde başarı oranı yüzde 88'e ulaşırken, karmaşıklığı yönetemeyen ekiplerde bu oran yüzde 14'e kadar düşüyor.

Aradaki farkı yaratan şey ise daha sıkı kontrol ya da daha ayrıntılı planlar değil.

Faaliyet yerine sonuca odaklanmak.

Uyum yerine hizalanmaya odaklanmak.

Kesinlik yerine öğrenmeye odaklanmak.

Başka bir ifadeyle başarı artık yalnızca kapsam, zaman ve bütçeyle değil; bir programın etrafındaki insan sisteminin karmaşıklıkla nasıl baş ettiğiyle belirleniyor.

Küresel Bir Desen, Bölgesel Bir Ayna

2026 yılında Bakü'de düzenlenen Dünya Kentsel Forumu'nun en dikkat çekici mesajlarından biri şuydu:

Şehirler artık tekil projeler olarak değil, birbirine bağlı sistemler olarak düşünülmeli.

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



Konut yalnızca bina değildir.

Ulaşım, enerji, finansman, istihdam ve yaşam kalitesiyle birlikte anlam kazanır.

Aynı mantık organizasyonlar için de geçerli olabilir.

Bir proje tek başına başarılı olmaz.

Bir dönüşüm tek başına sürdürülebilir olmaz.

Bir lider tek başına kurumu geleceğe taşıyamaz.

Asıl belirleyici olan, bütün parçaların birlikte çalışmasını sağlayan sistemdir.

Asıl Soru Değişiyor

Belki de önümüzdeki yılların en önemli liderlik sorusu:

“Daha iyi liderleri nasıl yetiştiririz?” değil, “Liderliğin tek kişiye bağlı olmadığı sistemleri nasıl tasarlarız?” olacak.

Çünkü gelecekte başarılı olacak organizasyonlar en karizmatik liderlere sahip olanlar değil; öğrenebilen, uyum sağlayabilen, karar verebilen ve liderlik üretebilen sistemler kurabilenler olacak.

Yapay zekâ süreçleri hızlandırabilir.

Teknoloji verimliliği artırabilir.

Sermaye büyümeyi destekleyebilir.

Ancak geleceğin rekabet avantajı bunların hiçbiri olmayabilir.

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



Flyvbjerg'in görünmez yüzde 0,5'i bize teknik bir başarı formülü sunmuyor. Tam tersine, başarının çoğu zaman çizelgelerde, bütçelerde ya da yazılımlarda değil; insanların birlikte düşünme, konuşma ve karar alma biçimlerinde saklı olduğunu hatırlatıyor.

Görünmez yüzde 0,5'i büyüten şey çoğu zaman daha iyi yazılımlar ya da daha ayrıntılı planlar değildir.

Asıl farkı yaratan, liderliği birkaç kişinin omzuna yükleyen kurumlarla, liderliği organizasyonun her seviyesinde üretebilen kurumlar arasındaki farktır.

Çünkü geleceğin en başarılı organizasyonları daha iyi liderler buldukları için değil, liderliği sistemin bir özelliği hâline getirdikleri için kazanacak.

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 (Deposit Arkası) İkitelli/İST **Tel:** 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com