



## NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ 24 TEMMUZ 2026 CUMA

### ARAŞTIRMA-1

"1501-Sanayi Ar-Ge Destek Programı ve 1507-KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı 2026 yılı 2. Çağrılarını Açıldı" duyurusuna ulaşmak için lütfen

<https://tubitak.gov.tr/tr/duyuru/1501-sanayi-ar-ge-destek-programi-ve-1507-kobi-ar-ge-baslangic-destek-programi-2026-yili-2-cagrilari-acildi> linkini tıklayınız.

Kaynak: TÜBİTAK

### ARAŞTIRMA-2

"Tüketici Güven Endeksi, Temmuz 2026"

Tüketici güven endeksi 89,8 oldu.

<https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/58175>

Kaynak: TÜİK

### ARAŞTIRMA-3

"İşçi Ücretinden Yapılan Kesintiler ve Ücret Kesme Cezası – 2026" haberine ulaşmak için

lütfen <https://www.alomaliye.com/2026/07/23/isci-ucretinden-yapilan-kesintiler-ve-ucret-kesme-cezasi-2026/> linkini tıklayınız.

Kaynak: Alo Maliye

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)



#### ARAŞTIRMA-4

"Maliyet Düşürme Stratejileri Ücretsiz Webinar Programı - (31 Temmuz 2026 Cuma / Saat 11:30)" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://isoakademi.com/seminerler/sem6826-maliyet-dusurme-stratejileri-webinari> linkini tıklayınız.

Kaynak: ISO Akademi

#### ARAŞTIRMA-5

"EY Tüketici Ürünleri Dinamikleri 2026 Raporu yayımlandı" basın bültenine ulaşmak için lütfen [https://www.ey.com/tr\\_tr/newsroom/2026/6/ey-tuketici-urunleri-dinamikleri-2026-raporu-yayimlandi](https://www.ey.com/tr_tr/newsroom/2026/6/ey-tuketici-urunleri-dinamikleri-2026-raporu-yayimlandi) linkini tıklayınız.

Kaynak: EY Türkiye

#### ARAŞTIRMA-6

##### **"Paradoksal Liderlik Neden Geleceğin Yönetim Paradigması?"**

Bir lider düşünün. Sabah ekibine süreçleri standartlaştırmasını söylüyor, öğleden sonra ise kalıpların dışına çıkmalarını ve daha yaratıcı olmalarını bekliyor. Merkezden yönetimi güçlendirmeye çalışırken aynı zamanda ekiplerin daha fazla inisiyatif almasını istiyor. Verimlilik baskısını artırırken yenilikçiliğin de hız kesmemesini talep ediyor. İlk bakışta bu beklentiler birbiriyle çelişiyor gibi görünüyor. Oysa günümüz iş dünyasında başarılı liderliğin özü tam da bu çelişkilerin içinde saklı.

Küreselleşme, dijitalleşme ve yapay zekâ destekli dönüşüm süreçleri; organizasyonları tarihte benzeri görülmemiş bir karmaşıklık düzeyiyle karşı karşıya bıraktı. Şirketler artık yalnızca değişime uyum sağlamak zorunda kalmıyor aynı anda birden fazla ve çoğu zaman birbirine zıt görünen talebi yönetiyor.

**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)



Bir yanda küresel standartlar ve kurumsal disiplin, diğer yanda yerel ihtiyaçlar ve çeviklik. Bir yanda maliyet optimizasyonu ve operasyonel mükemmellik, diğer yanda deney yapma özgürlüğü ve inovasyon. Geleneksel yönetim anlayışının temelini oluşturan "ya bu ya da şu" yaklaşımı, bu yeni gerçeklik karşısında giderek etkisini kaybediyor. Bu sebeple günümüz iş dünyasında paradoksal liderlik, sadece bir yönetim tercihi veya entelektüel bir esneklik pratiği olmakla kalmıyor; aynı zamanda karmaşıklık çağında organizasyonel körlüğü engelleyen ve yapısal hantallığı yıkan stratejik bir zorunluluk olarak görülüyor.

Paradoksal liderlik, yöneticilerin birbirine zıt görünen talepleri aynı anda yönetebilme becerisini ifade ediyor. Amaç, taraflardan birini seçmek değil; her iki tarafın da değerini kabul ederek aralarındaki gerilimi üretken bir enerjiye dönüştürmek. Kökenleri Yin-Yang felsefesine kadar uzanan bu yaklaşım, günümüz organizasyonlarında çevikliğin ve sürdürülebilir başarının temel bileşenlerinden biri olarak görülüyor. Araştırmalar, paradoksal liderliğin özellikle inovasyon üzerinde güçlü etkiler yarattığını gösteriyor. Çünkü yenilik çoğu zaman; düzen ile düzensizlik, kontrol ile özgürlük ve standartlaşma ile deney yapma arasındaki gerilimden doğuyor. Süreçlerin belirli ölçüde disiplin içinde yürütülmesi gerekirken, aynı süreçlerin yeni fikirlerin ortaya çıkmasına da izin vermesi gerekiyor. Yapay zekâ çağında bu denge daha da kritik hâle geliyor. Kurumlar algoritmaların sunduğu veri odaklı doğruluktan yararlanırken, insan sezgisinin, kültürel farkındalığın ve yaratıcılığın değerini korumak zorunda kalıyor.

Ancak paradoksal liderlik çoğu zaman anlatıldığı kadar romantik bir kavram olmuyor. Çünkü bu yaklaşımın önemli riskleri de bulunuyor. Bu noktada analitik bir netlik sağlamak ve bu liderlik tarzının "ne zaman işe yarayıp ne zaman yıpratıcı olduğunu" doğru okumak gerekiyor. Paradoksal liderlik, liderin amaca yönelik "neden" sorusunun cevabını net olarak verebildiği, ancak "nasıl" sorusunda ekibe esneklik tanıdığı durumlarda mükemmel çalışır. Örneğin bir teknoloji şirketinde liderin "Ürün güvenliğinde sıfır hata ile çalışmak zorundayız, ancak arayüz tasarımında daha önce denenmemiş fikirler görmek istiyorum." diyerek alanları birbirinden keskin hatlarla ayırması itici bir güç yaratır. Çalışan, hangi oyun alanında kurallara sıkı sıkıya bağlı kalacağını ya da hangi alanda hata yapma lüksünün olduğunu bildiğinde bu zıtlık üretkenliğe dönüşür. Buna karşılık lider, çelişkili talepleri aynı görevin içine, gri alanlar bırakarak boca ederse süreç daha yıpratıcı bir hâl alır.

Öte yandan bir lider aynı anda hem sıkı performans beklentileri koyup hem de yüksek düzeyde esneklik talep ettiğinde, çalışanlar neyin öncelikli olduğunu anlamakta zorlanabiliyor.

**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)



Örneğin bir çalışandan hem günlük operasyonel raporlamaları kusursuz yapması (aşırı disiplin) hem de aynı saatlerde şirketin geleceğine yön verecek vizyoner bir strateji geliştirmesi (yaratıcı serbestlik) senaryosu beklenirse tüm sistem felç olabiliyor. Özellikle deneyimi sınırlı çalışanlar veya belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bireyler için bu durum ciddi rol karmaşalarına yol açabiliyor. "Benden tam olarak ne bekleniyor?" sorusu zamanla motivasyon kaybına, strese ve tükenmişliğe dönüşüyor. Bu gibi örneklerde görüldüğü üzere liderlik, "esneklik" adı altında aslında bir "tutarsızlık" sergilediğinde, yapısal destekten mahrum kalan yaratıcı gerilim yerini kronik bir güvensizlik ortamına bırakıyor. Bu durumun somut bir örneğini, günümüzde birçok şirketin içinden geçtiği yapay zekâ entegrasyon süreçlerinde gözlemlemek mümkün. Geleneksel ve katı bir lider, hata payını sıfırlamak adına yapay zekâ araçlarının kullanımını katı prosedürlere bağlayıp inisiyatifi yok ederken; aşırı esnek bir lider hiçbir kural koymadan ekibi tamamen serbest bırakarak kurumsal bilgi güvenliğini riske atar. Başarılı bir paradoksal lider ise bu iki kutbu aynı potada eritir: Müşteri verilerini korumak ve etik kurallara uymak konusunda merkeziyetçi ve tavizsiz bir duruş sergilerken, bu araçların iş süreçlerini hızlandırmak için nasıl kullanılacağı konusunda ekibine sonsuz bir özgürlük alanı tanımlar.

Tüm bu sebeplerle paradoksal liderlik yalnızca yöneticilerin kişisel becerilerine bırakılabilecek bir konu değil. Organizasyonların da bu yaklaşımı destekleyecek sistemler kurması gerekiyor. Çalışanların çelişkili talepleri yönetebilecek düşünce becerileriyle donatılması, performans sistemlerinin yalnızca anlık çıktıları ve verimliliği değil öğrenmeyi de ödüllendirmesi ve belirli ölçüde hataya tolerans gösteren kültürel yapıların oluşturulması büyük önem taşıyor. Aksi hâlde bu yaratıcı gerilim üretken bir güce dönüşmek yerine çalışanların omuzlarında ağır bir yük hâline gelebiliyor.

Bu nedenle geleceğin en başarılı şirketleri, her çelişkiyi ortadan kaldırmaya çalışmak yerine onunla yaşamayı öğrenenler olacak. Modern iş dünyasında paradokslar, bir defaya mahsus çözümlerle bitirilecek pürüzler değil; aksine organizasyonun faydasına dönüştürülmek üzere sürekli dengede tutulması gereken sıradan olgulardır. Verimlilik ile yenilikçilik, kontrol ile özgürlük, standartlaşma ile esneklik arasındaki denge arayışı da bunlardan biri. Asıl fark yaratan kurumlar; bu ikilemlerden birini seçmek zorunda hissetmeyen, her iki tarafın değerini de görebilen liderler ve ekipler yetiştirebilenler olacak. Belki de gelecekte başarı, tüm soruların tek bir doğru cevabını bulabilmekten değil de birbirine zıt görünen doğrular arasında sağlıklı bir denge kurabilmekten geçecek. **Kaynak:** HBR Türkiye

**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)