T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı

TİCARET KISITLAMALARI ÇERÇEVESİNDE DİJİTAL LOJİSTİĞİN ETKİSİ: FİLİSTİN İHRACATÇILARI ARASINDA LOJİSTİK HİZMET KALİTESİNİN ARACILIK ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Basel Daoud Othman WAZWAZ

Danışman
Dr.Öğr.Üyesi Murat BAŞAL

İstanbul – 2026

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Basel Daoud Othman WAZWAZ

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Ticaret Kısıtlamaları Çerçevesinde Dijital Lojistiğin Etkisi: Filistin İhracatçıları arasında Lojistik Hizmet kalitesinin aracılık Rolü

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Uluslararası Ticaret ve lojistik

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 25.06.2026

Sayfa Sayısı : 106

Tez Danışmanları : Dr. Öğr. Üyesi Murat BAŞAL

Dizin Terimleri : Dijital Lojistik, Ticaret Kısıtlamaları, Lojistik Hizmet Kalitesi, İhracat Performansı, Aracılık Etkisi

Türkçe Özet : Bu tez çalışması, ticaret kısıtlamalarının yoğun olduğu bir ortamda dijital lojistik uygulamalarının, Filistinli ihracatçıların ihracat performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmada, lojistik hizmet kalitesinin, dijital lojistik ile ihracat performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediği analiz edilerek, dijitalleşmenin kısıtlı ticaret koşullarında rekabet gücü yaratmadaki stratejik önemi ortaya konulmaktadır.

Dağıtım Listesi :
1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Basel Daoud Othman WAZWAZ

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı

TİCARET KISITLAMALARI ÇERÇEVESİNDE DİJİTAL LOJİSTİĞİN ETKİSİ: FİLİSTİN İHRACATÇILARI ARASINDA LOJİSTİK HİZMET KALİTESİNİN ARACILIK ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Basel Daoud Othman WAZWAZ

Danışman
Dr.Öğr.Üyesi Murat BAŞAL

İstanbul – 2026

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Basel Daoud Othman WAZWAZ

…/…/2026

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Basel Daoud Othman WAZWAZ ’ın Ticaret Kısıtlamaları Çerçevesinde Dijital Lojistiğin Etkisi: Filistin İhracatçıları Arasında Lojistik Hizmet Kalitesinin Aracılık Rolü adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Uluslararası Ticaret ve Lojistik anabilim dalı, Uluslararası Ticaret ve Lojistik bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan *Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN*

İmza

Üye *Doç. Dr. Dursun BOZ*

İmza

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Murat BAŞAL*
(Danışman)

ONAY
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
… / … / 2026

İmzası
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu tez çalışması, ticaret kısıtlamalarının yoğun biçimde hissedildiği Filistin'de, dijital lojistiğin ihracatçı firmalar üzerindeki etkisini ve bu süreçte lojistik hizmet kalitesinin aracılık rolünü incelemektedir. Filistin ekonomisi, uzun süredir devam eden işgal ve ticaret engelleri nedeniyle üretim ve ihracat faaliyetlerinde ciddi zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu durum, ihracatçıların rekabet gücünü düşürmekte ve uluslararası pazarlara erişimini sınırlamaktadır. Filistin ekonomisinin önemli ve karmaşık sorunlarına rağmen, İsrail'in Filistin ekonomisine müdahale etmemesi halinde, uluslararası işbirliği, önemli sektörlerin genişletilmesi, eğitim ve teknolojiye yapılan yatırımlar yoluyla sürdürülebilir ve kârlı bir ekonomi geliştirme potansiyeli bulunmaktadır. Bu stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması Filistin halkının yaşam standartlarını artıracak ve ekonomik özerkliklerini geliştirecektir. Araştırmanın bulguları,Hebron Elhalil Şehri özellikle ticaret kısıtlamaları altında dahi dijital lojistiğin benimsenmesinin, uygun hizmet kalitesiyle desteklendiğinde Filistin ihracatçılarının rekabet gücünü artırabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda lojistik hizmet kalitesi, dijital çözümlerin ekonomik faydaya dönüşmesinde kritik bir aracılık mekanizması olarak öne çıkmaktadır. Bölgesel işbirliği de önemli bir fırsat sunmaktadır. Komşu Arap ülkeleriyle ekonomik ve ticari işbirliği, Filistin ürünleri için yeni pazarlar açabilir ve ortak yatırımlar için fırsatlar sağlayabilmektedir. Bu tür işbirlikleri hem Filistin ekonomisinin büyümesine katkıda bulunur hem de bölgedeki siyasi ve ekonomik ilişkileri güçlendirir. Özellikle tarım ve turizm gibi kilit ekonomik sektörlerin geliştirilmesi, önemli gelir kaynakları sağlayabilmektedir. Tarım teknolojilerinin iyileştirilmesi ve dış pazarlara erişimin artırılması, tarım sektörünü güçlendirebilmektedir. Filistin'in dini ve tarihi zenginlikleri, turizm potansiyelini artırabilir; ancak bu sektörün gelişmesi için turizm altyapısının iyileştirilmesi ve güvenliğin sağlanması gerekmektedir. Filistin Ekonomisi tarih boyunca birçok zorluğa ve değişime tanıklık etmiştir. Özellikle 1948'den bu yana İsrail işgali, Filistin'in ekonomik gelişimini ciddi şekilde engellemiş ve bir dizi karmaşık sorunu beraberinde getirmiştir. İşgal, kişilerin ve malların serbestçe hareket etmesini kısıtlamış, doğal kaynaklar ve altyapı üzerinde kontrol sağlamış ve ekonomik faaliyetleri önemli ölçüde sınırlamıştır. Bu durum, Filistinli işçilerin iş gücüne katılımını zorlaştırarak işsizlik ve yoksulluk oranlarının yüksek kalmasına neden olmuştur. Özellikle gençler ve kadınlar arasında işsizlik oranları, dünya genelindeki en yüksek oranlar arasında yer

almaktadır. Ekonomik faaliyetlerin sınırlı kalması, sosyal ve ekonomik zorlukları artırarak Filistin toplumunu zorlamaktadır.

Anahtar Kelimeler : Dijital Lojistik, Ticaret Kısıtlamaları, Lojistik Hizmet Kalitesi, İhracat Performansı, Aracılık Etkisi

SUMMARY

This thesis examines the impact of digital logistics on exporting firms in Palestine, where trade restrictions are severely felt, and the mediating role of logistics service quality in this process. The Palestinian economy faces significant challenges in production and export activities due to the long-standing occupation and trade barriers. This reduces the competitiveness of exporters and limits their access to international markets. Despite the significant and complex problems facing the Palestinian economy, if Israel does not interfere, there is potential for developing a sustainable and profitable economy through international cooperation, expansion of key sectors, and investments in education and technology. The effective implementation of these strategies will improve the living standards of the Palestinian people and enhance their economic autonomy. The research findings show that the adoption of digital logistics, even under trade restrictions, can increase the competitiveness of Palestinian exporters when supported by appropriate service quality. In this context, logistics service quality stands out as a critical mediating mechanism in transforming digital solutions into economic benefits. Regional cooperation also presents a significant opportunity. Economic and trade cooperation with neighboring Arab countries can open new markets for Palestinian products and provide opportunities for joint investments. Such collaborations contribute to the growth of the Palestinian economy and strengthen political and economic relations in the region. Developing key economic sectors, particularly agriculture and tourism, can provide significant revenue streams. Improving agricultural technologies and increasing access to foreign markets can strengthen the agricultural sector. Palestine's religious and historical riches can enhance its tourism potential; however, the development of this sector requires improved tourism infrastructure and the provision of security. The Palestinian economy has witnessed many challenges and changes throughout its history. In particular, the Israeli occupation since 1948 has severely hampered Palestine's economic development and brought with it a series of complex problems. The occupation has restricted the free movement of people and goods, established control over natural resources and infrastructure, and significantly limited economic activity. This has made it difficult for Palestinian workers to participate in the workforce, leading to high rates of unemployment and poverty. Unemployment rates, especially among young people and women, are among the highest in the world.

The limited economic activity exacerbates social and economic challenges, putting immense strain on Palestinian society.

Keywords: Trade Restrictions, Digital Logistics, Logistics Service Quality, Palestinian Exporters, Mediation Effect

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
SUMMARY ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **v**
KISALTMALAR ..... **viii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**
ÖNSÖZ ..... **xii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
DİJİTAL LOJİSTİK KAVRAMI VE LİTERATÜRDEKİ GELİŞİMİ

1.1. Dijital Lojistik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Önemi 3
1.2. Dijital Lojistik Sistemlerinin Küresel Ticaretteki Rolü 3
1.3. Küresel Ticarette Dijital Dönüşüm ve Lojistik Yaklaşımı 3
1.4. Lojistik Hizmet Kalitesi ve Dijitalleşme İlişkisi 4
1.5. Ticaret Kısıtlamaları ve Dijital Lojistik Arasındaki Bağlantı 4
1.6. Filistin Ekonomisinde Dijital Lojistik Uygulamaları 5
1.7. Literatürdeki Araştırmanın Katkısı 5

İKİNCİ BÖLÜM
FİLİSTİN MESELESİ : TARİH -EKONOMİK-SİYASAL GERÇEKLİK

2.1. Genel Bakış 7
2.2. Filistin'in 20. Yüzyıl Başlarındaki Siyasi ve Toplumsal Dönüşümü 8
2.2.1. Erken Dönem: Siyonist Hareketin Yükselişi ve Arap Tepkisi (1900–1935) 8
2.2.2. Arap İsyanı ve İngiliz Baskısı (1936–1939) 9
2.2.3. II. Dünya Savaşı ve Sonrası (1939–1949) 9
2.2.4. Arap–İsrail Savaşı (Nakba): Demografik, Ticari ve Siyasal Sonuçlar 10
2.2.5. 1967 Arap-İsrail Savaşı (Naksa/Altı Gün Savaşı): Askerî Seyir, Zorunlu Yerinden Edilme, Ekonomik ve Siyasî Dönüşüm 13
2.2.6. Direnişin Evrimi: İntifadalar, Karşı Saldırılar ve Güncel Dönem 14
2.2.7. 2005 Çekilme, Gazze Kuşatması ve Yeni Savaş Dalgaları (2005–2023) ... 15
2.3. Filistin Bölgelerinin Ekonomik ve Ticari Yapısı 17
2.3.1. Bölgesel Ekonomik Bölünme 17
2.3.2. Nüfus ve Ekonomik Dağılım 17
2.3.3. İşsizlik, GSYİH ve Bölgesel Dengesizlikler 18
2.3.4. Ekonomik Göstergeler ve Tedarik Bağımlılığı 19
2.4. Filistin ekonomisi gelişimi ve ticaret sistemi 21
2.4.2. Ekonomik Büyüme, Sanayi Gelişimi ve Zorluklar (1994–1999) 22
2.4.3. Kısıtlar, Dış Ticaret Açığı ve Bağımlılık 23

2.4.4. Kur Para Kullanımı ve Finansal Bağımlılıklar 23
2.5. İşgal Altında Ekonomik Yapının Oluşumu – Kurumsal Çerçeve, Mali Mekanizmalar ve Süreklilik 23
2.5.1. Paris Protokolü ve Mali Yapı 23
2.5.2. Erişim Kısıtlamaları, Sınır Rejimi ve Hareketlilik Sorunları 24
2.5.3. Ticaret, Vergi Sistemi ve Finansal Bağımlılık 25
2.5.4. Ekonomik Süreklilik ve Modern Dönem Etkileri 25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ULUSLARARASI KURULUŞLARIN RÖLÜ VE TÜRKİYE İLE FİLİSTİN DIŞ TİCARET İLİŞKİSİ

3.1. Genel Bakış 27
3.1.1. Dünya Bankası'nın (WB) Rolü, Politika Öncelikleri 27
3.1.2. Birleşmiş Milletler (BM) ve Bağlı Ajansların Ekonomik/İnsani Katkıları . 28
3.1.3. BM Güvenlik Konseyi Kararları ve Politik Kısıtlar 29
3.2. Boykot Çalışmaları: Ekonomik ve Lojistik Yansımaları 29
3.2.1. Genel Bağlam 30
3.2.2. Tüketici Davranışındaki Değişim 30
3.2.3. Şirket Sonuçları ve Sayısal Etkiler. 30
3.2.4. Talep Yönlü Şok ve Lojistik Zincir Dalgalanması 31
3.2.5. Dijital Lojistikte Uyum Stratejileri 31
3.2.6. Filistin Ticaretine Dolaylı Etkiler 31
3.3. Dış Ticaret ve Filistin -Türkiye Ticaret İlişkisi 31
3.3.1. Dış Ticaret 31
3.3.2. Türkiye ile Dış Ticaret Yapısı 33
3.3.3. Ürün Kompozisyonu 34
3.3.4. Ticaretin Coğrafi Dağılımı ve Lojistik Güzergâhlar 35
3.4. Türkiye İle Filistin Ticaretin Sorunları ve Fırsatları 36
3.4.1. Ambargo ve Lojistik Kısıtlamalar 36
3.4.2. Türkiye ve Filistin Arasındaki Ticari İlişkiler ve Lojistik Dinamikler 36
3.4.3. Maliyet ve Fiyat Rekabeti 37
3.4.4. Dijitalleşme ve Teknolojik Uyum 38
3.4.5. Potansiyel Fırsatlar 38
3.4.6. Türkiye–Filistin Ticaretinde Dijitalleşme, Hizmet Kalitesi ve Piyasa Eğilimleri 39
3.4.7. Kadın Girişimciler ve Dijital Satışın Rolü 40
3.4.8. Genel Değerlendirme 41
3.5. Türkiye İle Filistin Ticaretin Geleceği: Dijital Dönüşüm, Fırsatlar ve Kısıtlamalar 41
3.5.1. Dijital Dönüşümün Rolü 41
3.5.2. Fırsatlar 42
3.5.3. Kısıtlamalar ve Riskler 42
3.5.4. Politika Önerileri ve Gelecek Perspektifi 43

3.5.5. Genel Değerlendirme 43

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TİCARET KISITLAMALARI ÇERÇEVESİNDE DİJİTAL LOJİSTİĞİN ETKİSİ: FİLİSTİN İHRACATÇILARI ARASINDA LOJİSTİK HİZMET KALİTESİNİN ARACILIK ROLÜ

4.1. Araştırmanın Konusu 45
4.2. Araştırmanın Problemi 45
4.3. Araştırmanın Amacı 45
4.4. Araştırmanın Önemi 46
4.5. Araştırmanın Kavramsal Modeli 47
4.5.1. Hipotezler 47
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 48
4.6.1. Araştırma Evreni ve Örneklem 49
4.6.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları 51
4.7. Analiz ve Bulgular 52
4.7.1. Araştırma Değişkenleri İçin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları 53
4.7.2. Demografik Değişkenler İçin Frekans Dağılımı Bulguları 55
4.7.3. Ölçek İstatistikleri 57
4.7.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Bakımından Analizi 59
4.7.5. Korelasyon Ölçümleri 63
4.7.6. Model Analizi 63

TARTIŞMA 67
SONUÇLAR VE ÖNERİLER 70
KAYNAKÇA 75
EKLER 84

KISALTMALAR

WB : Dünya Bankası

UN : United Nations

BM : Birleşmiş Milletler

DD : Dijital Dönüşüm

LHK : Lojistik Hizmet Kalitesi

MM : Müşteri Memnuniyeti

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1949'da Filistinli Mültecilerin Dağılımı (UNRWA, 1950) 11
Tablo 2. 1930–1948 Arası Narenciye İhracatı (Yafa Portakalı)..... 11
Tablo 3. Filistin Savaşları ve insan kayıpları (2008–2023)..... 15
Tablo 4. Filistin Ekonomik Göstergeler 20
Tablo 5. Sektörel İstihdam Dağılımı (2023) 21
Tablo 6. Filistin Vergi ve Ekonomik Göstergeleri 25
Tablo 7. Boykotların Finansal Göstergelere Yansıması (seçilmiş şirketler, 2024)... 30
Tablo 8. Filistin Dış Ticaret Göstergeleri (2021–2022) 33
Tablo 9. Ürün Bazında Türkiye–Filistin Ticaret Kompozisyonu..... 35
Tablo 10. Araştırmada kullanılan Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği, Müşteri Memnuniyeti Ölçeği ve Dijital Dönüşüm Ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları 53
Tablo 11. DFA ölçüm modeli için uyum iyiliği kriteri bulguları..... 53
Tablo 12. Araştırmada kullanılan Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği, Müşteri Memnuniyeti Ölçeği ve Dijital Dönüşüm Ölçeği için açıklayıcı istatistikler ve çarpıklık basıklık değerleri 54
Tablo 13. Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımı 55
Tablo 14. Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımı 55
Tablo 15. Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımı..... 55
Tablo 16. Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre frekans dağılımı..... 56
Tablo 17. Ankete katılan bireylerin çalışma bölgelerine göre frekans dağılımı 56
Tablo 18. Ankete katılan bireylerin iş tecrübelerine göre frekans dağılımı 56
Tablo 19. Ankete katılan bireylerin çalışma pozisyonlarına göre frekans dağılımı.. 57
Tablo 20. Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri..... 57
Tablo 21. Müşteri Memnuniyeti Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri..... 58
Tablo 22. Dijital Dönüşüm Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri..... 58
Tablo 23. Ankette kullanılan ölçeklerin Cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi 59
Tablo 24. Ankette kullanılan ölçeklerin Medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi 59
Tablo 25. Yaş Gruplarının düzeylerine göre ANOVA Sonuçları 60
Tablo 26. Ankete Katılanların Eğitim Düzeylerine göre ANOVA sonuçları 60
Tablo 27. Ankete katılanların Çalışılan bölgesine göre ANOVA Sonuçları..... 61
Tablo 28. Ankete katılanların İş tecrübesine göre ANOVA sonuçları..... 62
Tablo 29. Ankete katılanların Çalışma Pozisyonun Düzeylerine göre ANOVA Sonuçları 62
Tablo 30. Dijital Dönüşüm Lojistik Hizmet Kalitesi ve müşteri memnuniyet değişkenleri arasında pearson korelasyon analiz sonuçları 63

Tablo 31. Dijital Dönüşüm Müşteri Memnuniyetine Etkisinde lojistik hizmet kalitesinin aracılık rölüne ilişkin regresyon analiz sonuçları..... 63
Tablo 32. Dijital Dönüşümün Müşteri Memnuniyeti üzerindeki etkisinde Lojistik Hizmet Kalitesinin aracılık etkisi..... 65
Tablo 33. Araştırma hipotezleri için istatistiksel kararlar 66

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. BM Filistin Taksim Planı 1947 ve 1948 Savaşından sonraki toprak durumu 13
Şekil 2. Filistin 1948-güncel Durum Haritası 16
Şekil 3. Filistin Nüfus dağılımı 18
Şekil 4. Filistin'de işsizlik göstergeleri 19
Şekil 5. Filistin GSYİH payları 19
Şekil 6. Filistin'deki COVID-19 Göstergeleri 26
Şekil 7. Türkiye–Filistin Dış Ticaret Verileri (2019–2024) 34
Şekil 8. Araştırmanın Modeli 47

ÖNSÖZ

Çalışmamın hazırlanması esnasında her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen Gelişim Üniversitesi'nde görevli değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Murat BAŞAL'a, eğitim hayatımın her dönemini yapılandıran çok kıymetli ve saygı değer hocalarıma, yaşamım boyunca beni sevgi, saygı ve verdikleri maddi ve manevi destekleri ile cesaretlendiren, ailemin tüm bireylerine sonsuz teşekkür ederim.

Basel Daoud Othman WAZWAZ

GİRİŞ

Küreselleşme süreciyle birlikte uluslararası ticaretin yapısı köklü bir dönüşüm geçirmiştir. Dijitalleşme, ticari faaliyetlerin zaman ve mekân sınırlarını ortadan kaldırarak işletmelere yeni fırsatlar sunmaktadır. Lojistik sektöründe bu dönüşümün en belirgin yansıması dijital lojistik kavramıyla ortaya çıkmıştır. Dijital lojistik, tedarik zinciri yönetimini hız, şeffaflık ve verimlilik açısından yeniden şekillendirmiştir. Ancak bu dönüşüm her ülke için aynı düzeyde gerçekleşmemektedir.

Bazı ülkeler, özellikle politik kısıtlamalar, altyapı eksiklikleri veya abluka koşulları nedeniyle dijitalleşme sürecine sınırlı şekilde katılabilmektedir. Bu bağlamda Filistin ekonomisi, dijitalleşmenin ve lojistik yeniliklerin uygulanmasında karşılaşılan zorlukları anlamak açısından dikkat çekici bir örnektir. Uzun yıllardır devam eden ticaret kısıtlamaları, güvenlik kontrolleri ve hareket özgürlüğü sınırlamaları, Filistinli işletmelerin uluslararası pazarlara erişimini ciddi şekilde zorlaştırmaktadır.

Buna rağmen, son yıllarda Filistin'de dijital teknolojilerin artan kullanımı, işletmeler için yeni fırsat alanları oluşturmuştur. Özellikle ihracat yapan firmalar, dijital lojistik uygulamaları sayesinde sipariş takibi, teslimat planlama ve tedarik yönetimi gibi süreçleri daha etkin bir biçimde yürütmeye başlamıştır. Bu durum, kısıtlı fiziksel erişim imkânlarına rağmen dijital çözümlerle küresel pazarlara açılmanın mümkün olabileceğini göstermektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, ticaret kısıtlamaları altında faaliyet gösteren Filistinli ihracatçı firmalarda dijital lojistik uygulamalarının hizmet kalitesi aracılığıyla dış ticaret performansına etkisini analiz etmektir. Bu kapsamda araştırma hem dijital dönüşümün işletme düzeyindeki etkilerini hem de lojistik hizmet kalitesinin aracılık rolünü (mediation effect) bilimsel bir bakış açısıyla incelemektedir.

Filistin doğumlu bir araştırmacı olarak, ülkemin içinde bulunduğu ekonomik ve politik koşulları bizzat gözlemleme fırsatım olmuştur. Bu deneyim, araştırmanın çıkış noktasını belirlemiştir. Çünkü Filistin'de ticaret sadece ekonomik bir faaliyet değil, aynı zamanda direnç, yenilik ve hayatta kalma mücadelesidir. Bu nedenle dijital lojistiğin bu süreçte oynadığı rol hem teorik hem de insani açıdan derin bir anlam taşımaktadır.

Araştırmada, dijital lojistik değişkeninin ihracat performansına etkisi lojistik hizmet kalitesi üzerinden test edilmiştir. Çalışma, nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır ve veriler Filistinli ihracatçılardan toplanan anketler aracılığıyla elde edilmiştir. Analiz sürecinde regresyon ve aracılık analizleri uygulanmıştır.

Tez toplam yedi bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm giriş niteliğinde olup araştırmanın kapsamını, amacını ve yöntemini tanıtmaktadır. İkinci bölüm, literatürde yer alan dijital lojistik, lojistik hizmet kalitesi ve ticaret kısıtlamalarıyla ilgili teorik yaklaşımları içermektedir. Üçüncü bölümde araştırma modeli ve hipotezler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde Filistin ekonomisinin mevcut durumu ve ticaret yapısı değerlendirilmiştir. Beşinci bölüm araştırma yöntemine, altıncı bölüm analiz sonuçlarına, yedinci bölüm ise sonuç ve önerilere ayrılmıştır.

Sonuç olarak bu çalışma, dijitalleşmenin Filistin ekonomisi üzerindeki etkisini ortaya koymayı ve ticaret kısıtlamaları altında dahi dijital lojistiğin işletmelere nasıl bir rekabet avantajı sağlayabileceğini göstermeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulguların hem akademik literatüre hem de politika yapıcı kurumlara katkı sağlaması beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL LOJİSTİK KAVRAMI VE LİTERATÜRDEKİ GELİŞİMİ

1.1. Dijital Lojistik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Önemi

Dijital lojistik, bilgi ve iletişim teknolojilerinin lojistik süreçlerle bütünleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan yenilikçi bir yönetim yaklaşımıdır. Bu kavram, tedarik zinciri yönetiminin dijital dönüşüm sürecini temsil eder ve işletmelere hız, maliyet tasarrufu, şeffaflık ve esneklik kazandırmaktadır (Christopher, 2016; Vu & Hoang, 2025).

Günümüz küresel ticaret sisteminde dijitalleşme, rekabetin en önemli belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Özellikle e-ticaret, elektronik gümrükleme, gerçek zamanlı takip sistemleri (real-time tracking) ve veri analitiği gibi uygulamalar, dijital lojistiğin temel bileşenleri olarak kabul edilmektedir. Bu süreç, işletmelerin operasyonlarını sadece yerel değil, küresel ölçekte de yönetebilmesini mümkün kılmıştır (Lin et al., 2023)

1.2. Dijital Lojistik Sistemlerinin Küresel Ticaretteki Rolü

Dijital lojistik sistemleri, küresel ticaretin karmaşık yapısında işletmelere stratejik avantaj sağlamaktadır. Otomatik veri paylaşımı (EDI), bulut tabanlı depolama, blockchain teknolojisi ve yapay zekâ destekli planlama sistemleri, lojistik zincirini daha verimli hale getirmektedir (Harrison & Van Hoek, 2020; Wang et al., 2024).

Araştırmalar, dijital lojistik altyapısına yatırım yapan ülkelerin ihracat performansında belirgin bir artış yaşadığını göstermektedir (OECD, 2022; Zakia, 2024). Bu durum, dijital teknolojilerin sadece operasyonel bir araç değil, aynı zamanda ticaret kısıtlamalarının olumsuz etkilerini azaltan stratejik bir çözüm olduğunu göstermektedir (Al-Mu’ani et al., 2024)

1.3. Küresel Ticarette Dijital Dönüşüm ve Lojistik Yaklaşımı

Küresel ticaretin son çeyrek asırda geçirdiği dönüşüm, geleneksel lojistik anlayışını yerle bir ederek yerine teknoloji odaklı bir yapı inşa etmiştir. Günümüzde

işletmeler için lojistik, sadece bir noktadan diğerine mal taşımak değil, bilginin ve verinin en hızlı şekilde yönetilmesi anlamına gelmektedir. Bu noktada karşımıza çıkan 'Lojistik 4.0' kavramı, Endüstri 4.0'ın getirdiği nesnelerin interneti (IoT), yapay zeka ve büyük veri analitiği gibi unsurları merkeze almaktadır (Büyüközkan ve Göçer, 2018). Dijitalleşme süreci, özellikle tedarik zincirindeki her bir halkayı şeffaf hale getirerek, olası bir aksaklığın önceden tahmin edilmesine olanak tanımaktadır. Filistin gibi siyasi ve coğrafi kısıtlamaların günlük ticari faaliyetleri doğrudan etkilediği bir coğrafyada, dijital lojistik araçlarının kullanımı lüks bir tercih değil, hayatta kalma stratejisidir. Örneğin, bir ihracatçının ürününün sınır kapısında ne kadar bekleyeceğini veya hangi rotanın daha güvenli olduğunu dijital verilerle analiz edebilmesi, belirsizlik maliyetlerini minimize etmektedir. Wang (2016) tarafından yapılan çalışmaların da desteklediği üzere, dijital sistemlerin entegrasyonu operasyonel maliyetleri %30'a varan oranlarda düşürebilmekte ve teslimat hızında ciddi bir artış sağlamaktadır. Bu durum, Filistinli ihracatçıların uluslararası pazarda rekabet edebilmesi için en güçlü silahlarından biri haline gelmiştir.

1.4. Lojistik Hizmet Kalitesi ve Dijitalleşme İlişkisi

Lojistik hizmet kalitesi, müşterilerin beklentilerinin lojistik süreçler aracılığıyla ne kadar karşılandığını ölçen önemli bir göstergedir. Hizmet kalitesi; güvenilirlik, hız, iletişim, esneklik ve müşteri memnuniyeti gibi faktörlerle değerlendirilmektedir (Mentzer et al., 2001; Lin et al., 2023).

Dijital lojistik sistemlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte hizmet kalitesi de önemli ölçüde gelişmiştir. Gerçek zamanlı takip sistemleri sayesinde teslimat süreçlerinde gecikmeler azalmakta, elektronik veri paylaşımı ile müşteri iletişimi güçlenmektedir. Bu bağlamda dijital lojistik, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi yoluyla işletmelerin rekabet gücünü artıran dolaylı bir etkiye sahiptir (Büyüközkan & Göçer, 2018; Al-Mu'ani et al., 2024).

1.5. Ticaret Kısıtlamaları ve Dijital Lojistik Arasındaki Bağlantı

Ticaret kısıtlamaları, ülkelerin mal ve hizmetlerin serbest dolaşımını engelleyen politik, ekonomik veya güvenlik temelli uygulamalardır. Özellikle Filistin gibi siyasi abluka altındaki ekonomilerde bu kısıtlamalar, üretim ve ihracat süreçlerini ciddi şekilde etkilemektedir (Krugman & Obstfeld, 2018; World Bank, 2023).

Bu koşullar altında dijital lojistik sistemleri, fiziksel engelleri azaltan ve uluslararası pazarlara erişimi kolaylaştıran bir araç olarak öne çıkmaktadır. Elektronik belge yönetimi, çevrim içi sipariş takibi ve uzaktan tedarik planlaması gibi çözümler, Filistinli ihracatçıların sınır geçişi ve güvenlik kontrolleri gibi fiziksel engellerden kaynaklanan zaman kaybını azaltmasına olanak tanımaktadır (UNCTAD, 2022; Abumaria, 2023)

1.6. Filistin Ekonomisinde Dijital Lojistik Uygulamaları

Filistin ekonomisi, uzun yıllardır süregelen ticaret kısıtlamaları nedeniyle yüksek nakliye maliyetleri ve düşük ihracat verimliliği ile karşı karşıyadır. Buna rağmen son yıllarda dijitalleşmeye yönelik farkındalık artmaktadır. Bazı Filistinli işletmeler, e-lojistik sistemleri kullanarak ürün takibini kolaylaştırmakta ve Türkiye, Ürdün, Katar gibi ülkelerle olan ticari ilişkilerini dijital platformlar aracılığıyla yönetmektedir (World Bank, 2023; Zakia, 2024).

Dijital lojistiğin bu bağlamda iki yönlü bir etkisi vardır:

- **Operasyonel açıdan**, tedarik sürecini hızlandırmakta ve maliyetleri azaltmaktadır.
- **Stratejik açıdan**, işletmelere uluslararası pazarlarda güvenilir bir iş ortağı olma fırsatı sunmaktadır.

Ancak, altyapı eksiklikleri, internet erişimi sınırlamaları ve finansal kaynak yetersizlikleri nedeniyle dijital lojistik Filistin'de henüz istenen düzeyde uygulanamamaktadır (UNCTAD, 2022; Al-Qazzaz, 2021).

1.7. Literatürdeki Araştırmanın Katkısı

Mevcut literatür incelendiğinde, dijital lojistik ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki üzerine çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte, bu iki kavramın ticaret kısıtlamaları altında nasıl şekillendiğini analiz eden kapsamlı araştırmalara rastlanmamaktadır. Özellikle Filistin örneğinde, dijital lojistiğin hizmet kalitesi aracılığıyla ihracat performansına etkisini inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır (Abumaria, 2023; Vu & Hoang, 2025).

Bu tez, bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Filistin ekonomisi gibi zorlu koşullar altında dijital lojistik uygulamalarının nasıl bir "dayanıklılık mekanizması

(resilience mechanism)” oluşturduğunu analiz etmek hem akademik literatüre hem de politika yapıcılara değerli bir bakış açısı kazandıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

FİLİSTİN MESELESİ : TARİH -EKONOMİK-SİYASAL GERÇEKLİK

2.1. Genel Bakış

Filistin meselesi, Osmanlı İmparatorluğu döneminde Şam eyaleti sınırları içinde yer alan ve 18.–19. yüzyıllarda nispeten istikrarlı bir yapıya sahip olan bir bölgeyle başlamıştır. Osmanlı'nın zayıflamasıyla birlikte bölge, büyük güçlerin politik hamlelerinin etkisine açık hâle gelmiştir. 19. yüzyılın sonlarında Siyonist hareketin yükselişi ve 1897 Basel Siyonist Kongresi, Filistin'de "Yahudi ulusal vatanı" iddialarını gündeme getirmiştir (Britannica, 2025).

1917 Balfour Deklarasyonu, İngiltere'nin Filistin'de "Yahudi halkı için ulusal bir yuva" kurma taahhüdünü resmiyete dökmüş ve bu, İngiliz Mandası döneminde Arap toplulukları ile Yahudi göçmenler arasında yoğun çatışmalara neden olmuştur (UN.org, 2025). 1922'de Milletler Cemiyeti tarafından resmen tanınan İngiliz Mandası, bu politikayı resmî hâle getirmiştir. Bu süreçte farklı çözüm önerileri sunulmuş, ancak 1947 Birleşmiş Milletler Taksim Planı kabul edilince, Filistin topraklarının %55'i Yahudilere, %45'i Araplara ayrılmış ve bu plan büyük bir savaşı tetiklemiştir. 1948 Nakba olarak bilinen bu süreçte, yüzbinlerce Filistinli zorla yerinden edilmiş, mülteci hâline gelmiş ve tarihsel topraklarından koparılmıştır (UNCTAD, 2024).

1967 Altı Gün Savaşı sonrası İsrail, Batı Şeria'yı Ürdün'den, Gazze Şeridi'ni Mısır'dan ele geçirmiş ve bu bölgelerde askerî kontrol kurmuştur. O tarihten itibaren hareket ve erişim kısıtlamaları, Filistinlilerin yaşamının ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir (OCHA, 2025). Günümüzde Batı Şeria'da 90'dan fazla kontrol noktası ve onlarca kapama noktası bulunmaktadır; bu durum Filistinlilerin serbest dolaşımını, ticaretini ve temel hizmetlere erişimini kısıtlamaktadır (OCHA, 2025; Reuters, 2025).

15 Kasım 1988'de, Filistin Kurtuluş Örgütü tarafından Cezayir'de Filistin Devleti'nin kuruluşu resmen ilan edilmiş, bu ilan Filistin ulusal kimliğinin ve egemenlik mücadelesinin sembolü olmuştur. Ardından, 1993 Oslo Anlaşması ile Filistin Ulusal Yönetimi kurulmuştur. Bu süreç, Filistin'e kısmi özerklik kazandırmış

ve 2006 yılında yapılan ilk demokratik genel seçimlerle siyasal temsiliyet resmen başlamıştır (UNGA, 2025).

7 Ekim 2023'te başlayan geniş çaplı çatışmaların ardından, uluslararası kamuoyu Filistin meselesine yeniden yoğun biçimde odaklanmış; özellikle 2024–2025 yıllarında birçok ülke Filistin'in devlet statüsünü tanıma yönünde adım atmıştır. 2025 yılı itibarıyla Birleşmiş Milletler'e üye 193 ülkeden 157'si Filistin'i resmî olarak tanımış, bu gelişme Filistin'in uluslararası meşruiyetini güçlendirmiş ve iki devletli çözüm vizyonuna yeni bir diplomatik ivme kazandırmıştır (UNGA, 2025; World Bank, 2025).

Bu dönemde OCHA (2025) verilerine göre, çatışmalar nedeniyle 66.000'den fazla Filistinli hayatını kaybetmiş, 170.000'e yakın kişi yaralanmıştır. Aynı dönemde UNCTAD ve Dünya Bankası raporları, Gazze ekonomisinin 2024 yılında %83 oranında daraldığını ve fiziksel yıkımın yaklaşık 18,5 milyar ABD Doları seviyesine ulaştığını göstermektedir (World Bank, 2025).

Filistinliler için adaletin sağlanması, kendi topraklarında özgürce yaşama hakkı ve bağımsız bir devlet kurma arzusu, hâlâ ulusal mücadelenin merkezindedir. İki devletli çözüm, uluslararası toplum tarafından desteklenen en makul çözüm olarak kabul edilmekte; Filistin halkı için kalıcı barış ve insan haklarına dayalı bir gelecek umudu taşımaktadır (UNGA, 2024).

2.2. Filistin'in 20. Yüzyıl Başlarındaki Siyasi ve Toplumsal Dönüşümü

20.yüzyılın başlarında Filistin, Osmanlı Devleti'nin zayıflaması, artan göç hareketleri ve değişen siyasi dengelerin etkisiyle toplumsal yapısında ve yönetim anlayışında önemli dönüşümler yaşayan bir bölge hâline gelmiştir.

2.2.1. Erken Dönem: Siyonist Hareketin Yükselişi ve Arap Tepkisi (1900–1935)

Yüzyılın başlarında Filistin hem Siyonist hareketin yükselişi hem de Arap milliyetçiliğinin doğuşu açısından önemli bir dönemeç yaşamıştır. 1897 Basel Siyonist Kongresi ile Yahudi yerleşimlerinin resmî ideolojik temeli atılmış, Avrupa'daki anti-semitik baskılar sonucunda Filistin'e göç dalgaları başlamıştır. Bu süreç, bölgedeki toprak sahipliği dengelerini değiştirmiş ve yerel halk arasında toprak kaybı endişelerini artırmıştır (Britannica, 2025).

1917 Balfour Deklarasyonu, İngiltere'nin "Yahudi halkı için Filistin'de ulusal bir yurt" taahhüdünü duyurmuş, bu da Arap toplumunda büyük tepki yaratmıştır (UN.org, 2025). 1920'lerin başında İngiliz Mandası resmî olarak kurulmuş; Yahudi ajansları aracılığıyla toprak satın alımları hızlanmıştır. Arap nüfus hem İngiliz yönetimine hem de artan Yahudi yerleşimlerine karşı siyasi örgütlenmelere gitmiştir.

Bu dönemde Hacı Emin el-Hüseyni önderliğinde dini ve millî bir direniş bilinci gelişmiştir. 1929 Kudüs ve El-Halil olaylarında yüzlerce kişi hayatını kaybetmiş, Yahudi toplulukları El-Halil ve Gazze gibi şehirlerden tahliye edilmiştir. Bu olaylar, iki halk arasındaki çatışmayı yerel düzeyden uluslararası gündeme taşımıştır (OCHA, 2025).

2.2.2. Arap İsyanı ve İngiliz Baskısı (1936–1939)

İzeddin el-Kassam'ın liderliğinde şekillenen Arap direnişi, 1936'da başlayan genel grev ve silahlı ayaklanmalarla (Arap İsyanı) zirveye ulaşmıştır. Bu isyan üç yıl sürmüş ve İngiliz yönetimi tarafından büyük bir askerî güçle bastırılmıştır. Arap köyleri bombalanmış, yüzlerce direnişçi idam edilmiştir (UN Archives, 2025).

İngilizler, isyanın ardından çözüm arayışına girmiş ve 1937 Peel Komisyonu'nu kurmuştur. Komisyon, Filistin'in Arap ve Yahudi devletleri arasında bölünmesini önermiştir. Yahudi liderler (Weizmann ve Ben-Gurion) öneriyi stratejik olarak kabul ederken, Filistinli Arap liderleri "bölünme Filistin'in bütünlüğünü yok eder" gerekçesiyle reddetmiştir. Bu gelişme, ilerleyen yıllarda 1947 BM Taksim Planı'nın zeminini oluşturmuştur (UN Archives, 2025).

2.2.3. II. Dünya Savaşı ve Sonrası (1939–1949)

II. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla birlikte bölgedeki şiddet olayları geçici olarak azalmış, ancak Hacı Emin el-Hüseyni önderliğinde Arap direnişi hem İngiliz yönetimine hem de Yahudi milislerine karşı yer yer devam etmiştir. Savaşın sonuna doğru Avrupa'da yaşanan Holokost, Filistin'e Yahudi göçünü keskin biçimde artırmış, İngilizlerin koyduğu göç kotaları yetersiz kalmıştır. Buna karşılık Haganah, Irgun ve Lehi gibi Yahudi paramiliter örgütler, İngilizlere ve Araplara yönelik saldırılar düzenlemiştir (History.com, 2025).

29 Kasım 1947'de, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, 181 (II) sayılı karar ile Filistin'in bölünmesini öngören planı kabul etti. Bu plana göre toprakların %55'i

Yahudilere, %45'i Araplara ayrılmış, Kudüs uluslararası statüye bırakılmıştır (UNGA, 2025). Arap tarafı bu kararı reddetmiş, Yahudi tarafı ise devlet ilanı hazırlıklarına başlamıştır.

1948'de İsrail Devleti'nin kuruluşu ilan edildiğinde, Arap Birliği gönüllü birliklerle Filistin'e girmiş ve savaş resmen başlamıştır. Ancak, İsrail güçleri savaş boyunca stratejik üstünlük sağlamış, yüzlerce Filistin köyü boşaltılmış veya yok edilmiştir. Bu olaylar, Filistinlilerin zorunlu göçü (Nakba) olarak tarihe geçmiştir. Yaklaşık 750.000 Filistinli komşu ülkelere sığınmış; Ürdün, Lübnan ve Mısır'a büyük göç dalgaları yaşanmıştır (UNRWA, 2025).

1949 yılında imzalanan ateşkes anlaşmalarıyla İsrail, eski manda topraklarının yaklaşık %78'ini kontrolü altına almıştır. Batı Şeria Ürdün'ün, Gazze Şeridi ise Mısır'ın idaresine bırakılmıştır. Böylece Filistin, coğrafi ve siyasi olarak bölünmüş, mültecilik olgusu ise halkın toplumsal hafızasında kalıcı bir travmaya dönüşmüştür (World Bank, 2025).

2.2.4. Arap–İsrail Savaşı (Nakba): Demografik, Ticari ve Siyasal Sonuçlar

1948 Arap–İsrail Savaşı, Filistin tarihinde siyasi, demografik ve ekonomik yapıyı kökten değiştiren dönüm noktası olmuştur. 14 Mayıs 1948'te İsrail Devleti'nin kurulmasının hemen ardından başlayan savaş, yalnızca askerî bir çatışma değil, aynı zamanda Filistin toplumunun varoluşsal bir yıkımı anlamına gelmiştir. Birleşmiş Milletler 'in 181 sayılı Taksim Planı uyarınca toprakların %55'inin Yahudilere, %45'inin Araplara ayrılması Arap tarafınca reddedilmiş, böylece 15 Mayıs 1948'de Arap orduları İsrail'e karşı savaş ilan etmiştir. Savaş boyunca, Yahudi paramiliter gruplar olan Haganah, Irgun ve Lehi, birçok Filistinli köyde saldırılar düzenlemiş, özellikle Deir Yasin katliamı gibi olaylarda yüzlerce sivil hayatını kaybetmiştir. Toplam kayıplar tahmini olarak 10.000–15.000 Filistinli ve Arap askeri, yaklaşık 6.000 İsrailli olarak kaydedilmiştir (UNRWA, 2025).

Savaşın en dramatik sonucu, Nakba (Büyük Felaket) olarak adlandırılan zorunlu göç dalgasıdır. UNRWA verilerine göre, yaklaşık 750.000 Filistinli savaş sırasında evlerini terk etmek zorunda kalmış; 400'den fazla köy ve kasaba boşaltılmış veya tamamen yıkılmıştır. Filistinli mülteciler büyük ölçüde Ürdün, Lübnan, Suriye, Mısır ve Gazze Şeridi'ne sığınmış; bu durum, Orta Doğu'nun uzun süreli mülteci krizinin

temelini oluşturmuştur. 1950'de kurulan UNRWA, mültecilerin barınma, sağlık ve eğitim hizmetlerini sağlamak amacıyla faaliyetlerine başlamıştır.

Tablo 1. 1949'da Filistinli Mültecilerin Dağılımı (UNRWA, 1950)

Bölge	**Mülteci Sayısı**	**Yüzde (%)**
Ürdün (Batı Şeria dâhil)	340.000	45 %
Gazze Şeridi (Mısır yönetimi)	200.000	27 %
Lübnan	100.000	13 %
Suriye	80.000	11 %
Mısır (Sinai dâhil)	30.000	4 %
Toplam	≈ 750.000	100 %

Kaynak: UNRWA Situation Report, 1950; OCHA Historical Database, 2024.

Açıklama: 1949 yılı itibarıyla Filistinlilerin çoğu Ürdün ve Gazze'ye sığınmış, bu dağılım sonraki on yıllarda neredeyse değişmeden kalmıştır.

1949'da imzalanan Ateşkes (Yeşil Hat) Anlaşmaları, İsrail'in eski manda topraklarının yaklaşık %78'ini kontrol etmesiyle sonuçlanmıştır. Batı Şeria Ürdün yönetimine, Gazze Şeridi ise Mısır idaresine bırakılmıştır. Bu yeni sınırlar, Filistin'in coğrafi bütünlüğünü bozmuş, Filistin halkını siyasi ve ekonomik olarak iki ayrı yapıya bölmüştür.

Ekonomik açıdan bakıldığında, savaş öncesi Mandater Filistin ekonomisinin temel dayanaklarından biri olan narenciye ihracatı (özellikle Yafa portakalı) neredeyse tamamen çökmüştür. 1930'larda Filistin dünya narenciye ihracatında ikinci sıradayken, 1948 sonrası Yafa ve Hayfa limanlarının kontrolünün İsrail'e geçmesiyle Filistinli üreticiler dış pazarlardan tamamen kopmuştur. Narenciye üretimi savaş öncesine göre %90 oranında düşmüş, liman faaliyetleri durmuş, ticaret yolları kesilmiştir. Filistin ekonomisi böylece tarıma dayalı üretimden, yardıma dayalı bir geçim ekonomisine dönüşmüştür (UNCTAD, 2024; World Bank, 2025).

Tablo 2. 1930–1948 Arası Narenciye İhracatı (Yafa Portakalı)

Yıl	**İhraç Edilen Sandık (bin)**	**İhracatın Toplamdaki Payı (%)**
1930	2.100	68 %
1935	9.400	72 %

1939	14.800	74 %
1945	6.200	51 %
1948	900	9 %

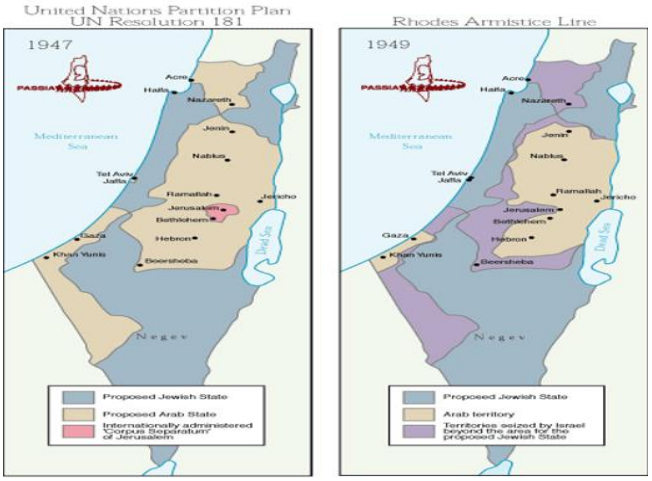
Kaynak: Mandate Palestine Trade Records, 1939–48; UNCTAD, 2024.

Açıklama: 1948 savaşı ve Yafa-Hayfa limanlarının kaybı, Filistin'in başlıca ihracat kalemi olan narenciye sektörünü neredeyse tamamen ortadan kaldırmıştır.

Savaş sonrasında uygulanan **"**Absentees' Property Law" (1950) uyarınca, 1947 sonrası topraklarını terk eden Filistinlilerin mülkleri "devlet malı" ilan edilmiştir. Bu yasal düzenleme, Filistinli özel mülkiyetin büyük bir kısmının İsrail kurumlarına devrine yol açmış, Filistinli sermaye birikiminin tasfiyesini hızlandırmıştır. Böylece savaş yalnızca nüfus yapısını değil, mülkiyet ilişkilerini ve ekonomik güç dengesini de kalıcı biçimde değiştirmiştir.

Siyasal olarak ise, 1949–1950 döneminde Ürdün, 24 Nisan 1950'de Batı Şeria'yı ilhak etmiş, bu bölgedeki Filistinlilere sınırlı vatandaşlık vermiştir. Mısır yönetimindeki Gazze ise askeri kontrol altında, siyasi özerklikten yoksun bir yapıda kalmıştır. Bu iki idari yapı, Filistin kimliğinin bölgesel farklılaşmasını artırmış; Ürdün'deki Filistinliler nispeten entegre olurken, Gazze halkı uzun süre uluslararası yardımlarla yaşamını sürdürmek zorunda kalmıştır.

1948 Arap–İsrail Savaşı, Filistin halkı açısından yalnızca toprak kaybı değil, aynı zamanda ekonomik çöküş, toplumsal dağılma ve siyasi bölünmenin başlangıcı olmuştur. Bu süreç, ilerleyen yıllarda yaşanacak savaşların ve barış girişimlerinin temelini oluşturmuş; Filistin meselesini kalıcı bir bölgesel sorun hâline getirmiştir (OCHA, 2025; UNRWA, 2025; UNCTAD, 2024).



Şekil 1. BM Filistin Taksim Planı 1947 ve 1948 Savaşından sonraki toprak durumu

2.2.5. 1967 Arap-İsrail Savaşı (Naksa/Altı Gün Savaşı): Askerî Seyir, Zorunlu Yerinden Edilme, Ekonomik ve Siyasî Dönüşüm

1967 yılında gerçekleşen Altı Gün Savaşı, Orta Doğu dengelerini derinden değiştiren bir kırılma noktasıdır. Bu savaşta İsrail, Mısır'dan Gazze Şeridi'ni, Ürdün'den Batı Şeria'yı (Doğu Kudüs dâhil), Suriye'den Golan Tepelerini işgal ederek geniş çaplı coğrafi kazanımlar elde etmiştir. Bu fiili egemenlik adımı, Filistin halkının siyasi ve ekonomik yapılarını radikal şekilde dönüştürmüştür.

Savaşın hemen ardından başlayan zorunlu göç dalgasında, Batı Şeria ve Gazze'den yaklaşık 280–325 bin Filistinli yerlerinden olmuş, birçok bölge nüfusu dramatik şekilde azalmıştır. Bu göçler, zaten 1948'de yaşanan Nakba'nın ardından oluşmuş mülteci topluluklarının tekrar yer değiştirmesine neden olmuştur. Aynı zamanda, Filistinli ailelerin büyük kısmı Ürdün'e, Lübnan'a, Suriye'ye ve Gazze'ye yönelmiştir.

İdari açıdan, savaş sonrası Batı Şeria ve Gazze bölgeleri askerî yönetim altına alınmıştır. Doğu Kudüs'te İsrail hukukunun uygulanması ile ilhak adımları atılmış; yerleşim inşaatları, altyapı planlamaları ve güvenlik kontrolleri sistematik hale gelmiştir. Bu politikalar, Filistinli toplulukların toprak ve kaynak erişimini derinden zayıflatmıştır.

Ekonomik dengelerde de sarsılma yaşanmıştır. Savaş öncesi mandater dönemde Filistin'in ihracatında önemli bir yer tutan ihracat kanalları—özellikle Yafa limanı, narenciye sektörü ve aracı şirketler— artık İsrail kontrolüne girmiş, böylece Filistin

ürünlerinin dış pazarlara erişimi neredeyse imkânsız hâle gelmiştir. Filistin ekonomisi yeniden yapılandırılırken, yerel üretim daralırken, ticaret yoğunlukla İsrail üzerinden yürütülen, düşük katma değerli ürünlere yönelmiştir.

Bu siyasi ve ekonomik kırılma, Filistin ulusal hareketini yeniden şekillendirmiştir. 1967 sonrası FKÖ, Ürdün merkezli yapılanmasını sürdürmüş; 21 Mart 1968'de Karameh Muharebesi gibi sembolik direniş eylemleriyle moral kazanmıştır. Ne var ki gerilim, 1970'lerin başında "Kara Eylül" olayıyla tırmanmış, FKÖ'nün Ürdün'den çıkarılıp Lübnan'a ve daha sonra Tunus'a taşınmasına neden olmuştur. Bu süreç, Filistin siyaseti için diaspora eksenli bir yeniden yapılanmayı tetiklemiş ve işgal altındaki topraklarla dış merkezli direnişin dinamiklerini değiştirmiştir.

Toparlamak gerekirse, 1967 Altı Gün Savaşı, Filistin tarihinde hem coğrafi hem demografik hem de ekonomik ve siyasi açıdan derin izler bırakmıştır. Bu savaşın mirası, günümüze kadar uzanan hareket kısıtlamaları, toprak bütünlüğünün parçalanması ve ticaret altyapısındaki tıkanıklıklarla sürmektedir. Bu bağlamda dijital lojistik çözümler ve hizmet kalitesi yaklaşımlarının kritik birer araç hâline gelmesi, işte bu tarihsel sınırlar içinde anlaşılmalıdır.

2.2.6. Direnişin Evrimi: İntifadalar, Karşı Saldırılar ve Güncel Dönem

Filistin-İsrail çatışmasında direniş hareketleri, intifadalardan günümüzün çok boyutlu siyasi ve askerî mücadelelerine uzanan süreçte değişen bölgesel ve küresel dinamiklerin etkisiyle sürekli dönüşüm geçirmiştir.

1987 yılında başlayan Birinci İntifada, Filistin halkının yıllardır birikmiş öfkesini sivil halk hareketiyle dışa vurduğu ilk örgütlü direniş dalgasıydı. Taş, boykot, grev ve sivil protestolarla başlayan hareket kısa sürede geniş çaplı bir ulusal direnişe dönüştü. 1993'te imzalanan Oslo Anlaşmaları, Filistin Kurtuluş Örgütü (FKÖ) ile İsrail arasında karşılıklı tanıma sağlamış ve Filistin Ulusal Yönetimi (FÜY) kurulmuştur. Ancak süreç, Hamas ve İslami Cihat gibi örgütlerin muhalefetiyle ve 1995'te İsrail Başbakanı Yitzhak Rabin'e düzenlenen suikastla sarsılmıştır. Bu olay barış sürecini durma noktasına getirdi (UN, 2025; Britannica, 2025).

Eylül 2000'de Ariel Sharon'un Mescid-i Aksa'ya yaptığı ziyaretin ardından başlayan İkinci İntifada, Filistin tarihinde dönüm noktası olmuştur. Şiddet olayları

hızla yayıldı ve 2005 yılına kadar süren çatışmalarda yaklaşık 3.000 Filistinli hayatını kaybetmiştir (OCHA, 2024). Ekonomik olarak bu dönem, Filistin ekonomisinde büyük yıkım yarattı. Batı Şeria'daki işsizlik oranı %7,5'ten %28,2'ye, Gazze'de ise %34'e yükseldi (UNCTAD, 2023). İsrail'in "Operation Defensive Shield" (2002) operasyonu, altyapıyı büyük ölçüde yok etti, yollar, okullar ve sağlık merkezleri yıkılmıştır. Aynı zamanda gümrük kapılarının kapatılması, ithalat-ihracat faaliyetlerini felce uğratmıştır (World Bank, 2024).

2.2.7. 2005 Çekilme, Gazze Kuşatması ve Yeni Savaş Dalgaları (2005–2023)

2005'te İsrail Başbakanı Ariel Sharon, Gazze'den askerlerini ve yerleşimcilerini çekme emrini vermiştir. Ancak bu "çekilme", Gazze'nin bağımsızlığı anlamına gelmemiştir. İsrail deniz, hava ve sınır kontrollerini sürdürdü. 2006'daki seçimlerde Hamas'ın iktidara gelmesi, Filistin iç siyasetinde kırılma yarattı ve bölgesel kutuplaşmayı artırdı. Bu dönemden itibaren Gazze ve Batı şeria defalarca büyük ölçekli saldırılara maruz kalmıştır.

Tablo 3. Filistin Savaşları ve insan kayıpları (2008–2023)

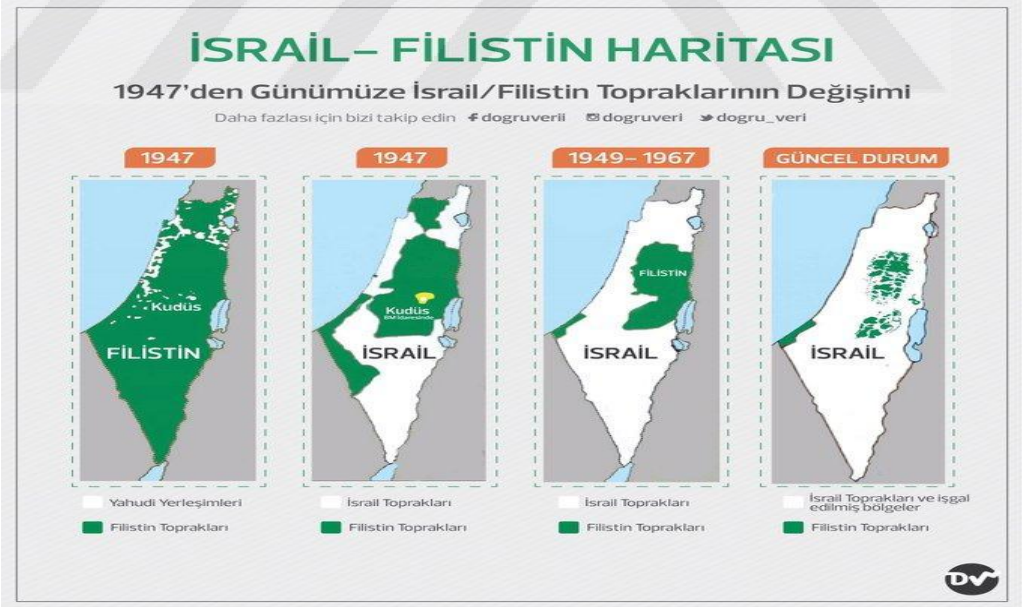
Yıl	**Bölge**	**Filistinli Kayıplar**	**Kaynak**
2008–2009 Savaşı	Gazze	1.400 Filistinli öldü	OCHA, 2024
2012 Savaşı	Gazze	167 sivil öldü	OCHA, 2024
2014	Gazze ve Batı şeria	2.251 Filistinli öldü, 18.000 ev yıkıldı	OCHA, 2024
2015-2016	Batı Şeria ve Kudüs	250 Filistinli Öldü	Wikepedia 2024
2021	Gazze Batı Şeria ve Kudüs	Kısa süreli ancak yoğun bombardıman	AA, 2022
2023–2025	Gazze ve Batı Şeria	60.000+ Filistinli sivil öldü, 1,7 milyon kişi yerinden edildi	PBS, 2025; Al Jazeera, 2025

2010'lar, Filistin tarihinde abluka, diplomatik yoğunluk ve toplumsal dayanıklılığın yükseldiği bir dönemdir. Bu dönemde Gazze'ye uygulanan deniz, kara ve hava abluka sıkılaştırılmış, ekonomik yıkım artarken altyapı zararları da derinleşmiştir (OCHA, 2019). 2012'de İsrail-Gazze çatışması; 2014'te "Koruyucu Hat" Operasyonu, yoğun bombardıman ve yıkımlar yaşanmasıyla dikkat çekti; bu

savaşta 2.200'e yakın Filistinli hayatını kaybetmiştir (UN, 2015). 2018–2019 yıllarında Gazze sınırında düzenlenen "Büyük Göç Yürüyüşü" eylemleri de halkın barikatlara rağmen direncini gösterdi; bu eylemler sırasında onlarca Filistinli hayatını yitirdi ve yüzlercesi yaralanmıştır (Al Jazeera, 2019).

Diplomatik cephede, Filistin Yönetimi 2012'de BM'de "gözlemci devlet" statüsü kazandı, bugüne kadar 157 ülke tanıma kararı almıştır. UNESCO, Uluslararası Ceza Mahkemesi gibi kurumlarla ilişkiler derinleşmiştir (UNGA, 2012). Arap Baharı etkileriyle Orta Doğu'daki değişimler, Filistin mücadelesine yeni söylemler ve ittifaklar kazandırdı. Bu zemin üzerinde, ABD Başkanı Trump yönetimi 2017'den itibaren "Yüzyıl Anlaşması" projesini hazırlamaya başladı; bu plan, Filistin halkı tarafından reddedilmiştir.

Bu uzun süreli savaş ve abluka dönemi, Filistin toplumunda yapısal dönüşümler doğurmuştur. Ekonomik faaliyetlerin %70'i durdu, Gazze'nin ihracatı 2010'a kıyasla %85 azalmıştır (World Bank, 2025). Ayrıca, eğitim, sağlık ve lojistik hizmet altyapısı büyük ölçüde zarar görmüştür. 2023'te Gazze'de sağlık tesislerinin %60'ı hizmet dışı kaldı (WHO, 2025). Bu tablo, Filistin'de yalnızca politik değil, lojistik ve tedarik zinciri kırılganlıklarını da derinleştirmiştir. Bu nedenle, dijital lojistik çözümlerinin geliştirilmesi Filistin'in ekonomik dayanıklılığı ve insani erişimi açısından kritik bir strateji haline gelmiştir.



Şekil 2. Filistin 1948-güncel Durum Haritası

2.3. Filistin Bölgelerinin Ekonomik ve Ticari Yapısı

Filistin bölgelerinin ekonomik ve ticari yapısı, sınırlı kaynaklar, dış ticarete bağımlılık ve bölgesel siyasi koşulların etkisi altında şekillenen karmaşık bir üretim ve hizmet ağına dayanmaktadır.

2.3.1. Bölgesel Ekonomik Bölünme

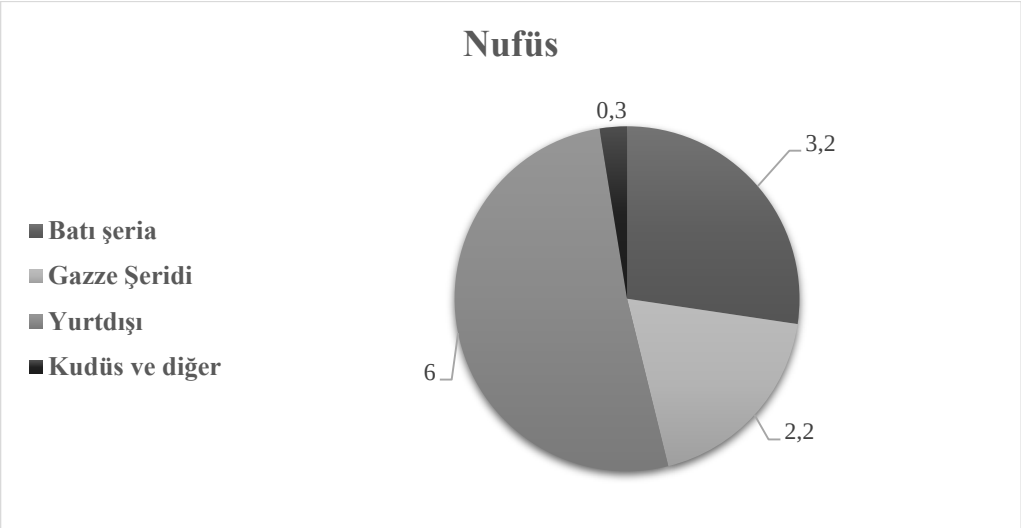
Filistin ekonomisi coğrafi olarak üç ana bölgeye ayrılmaktadır: Batı Şeria, Gazze Şeridi ve Kudüs. Bu bölünme, yalnızca idari veya siyasi değil, aynı zamanda ekonomik ve ticari açıdan da derin farklılıklar yaratmıştır. 1967'den itibaren İsrail'in uyguladığı işgal ve güvenlik kontrol rejimi, bu üç bölge arasındaki malların, hizmetlerin ve işgücünün serbest dolaşımını ciddi şekilde kısıtlamıştır.

Batı Şeria'daki üretim ve ihracat faaliyetleri büyük ölçüde sanayi ve hizmet sektörüne dayanırken, Gazze Şeridi tam kuşatma altında kalmış ve uluslararası ticaret neredeyse tamamen İsrail kontrolündeki sınır kapılarına bağımlı hâle gelmiştir. Kudüs ise, özellikle Doğu Kudüs bölgesinde, ekonomik faaliyetlerin hem İsrail mevzuatı hem de yerleşim politikaları nedeniyle sistematik olarak daraltıldığı bir alan hâline gelmiştir.

Birleşmiş Milletler İnsani İşler Koordinasyon Ofisi (OCHA) verilerine göre 2025 itibarıyla Batı Şeria'da 288 kalıcı kontrol noktası bulunmaktadır. Bu engeller, ticaretin lojistik maliyetlerini ortalama %35 oranında artırmakta ve mal teslim sürelerini iki katına çıkarmaktadır. Sonuç olarak, bölgesel üretim zincirleri parçalanmış, Filistin iç pazarında yerel entegrasyon seviyesi %40'tan %22'ye düşmüştür (UNCTAD, 2024).

2.3.2. Nüfus ve Ekonomik Dağılım

2024 yılı itibarıyla Filistin genelinde nüfusun yaklaşık 5,6 milyon olduğu tahmin edilmektedir. Bunun 3,3 milyonu Batı Şeria'da, 2,2 milyonu Gazze Şeridi'nde, geri kalanı ise Kudüs ve çevresinde yaşamaktadır. Nüfus artış oranı Filistin genelinde %2,3 civarında olup, bu oran dünya ortalamasının üzerindedir. Demografik yapıya paralel olarak, işgücü piyasasında da belirgin bir bölünme gözlenmektedir:



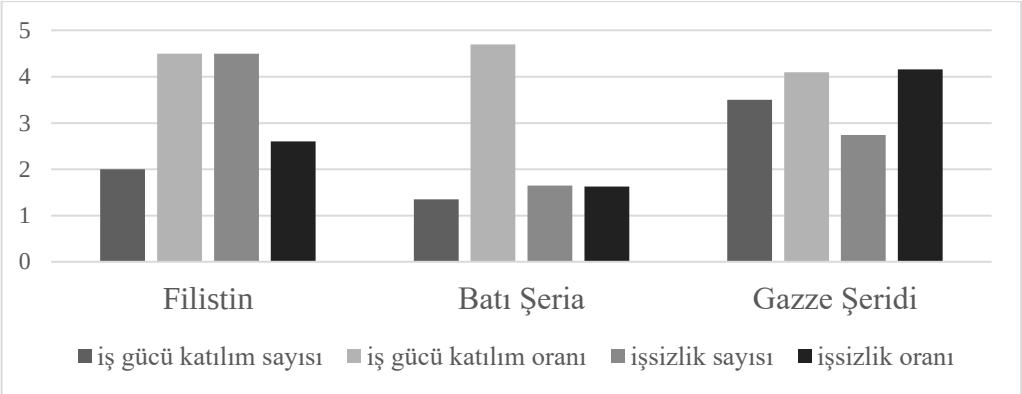
Şekil 3. Filistin Nüfus dağılımı

2.3.3. İşsizlik, GSYİH ve Bölgesel Dengesizlikler

Filistin genelinde işsizlik oranı %26 civarındadır. Batı Şeria'da bu oran %16 iken, Gazze Şeridi'nde %41,6'ya kadar yükselmektedir. Bu fark, üretim kapasitesi ve ticari erişimdeki asimetrinin en belirgin göstergesidir.

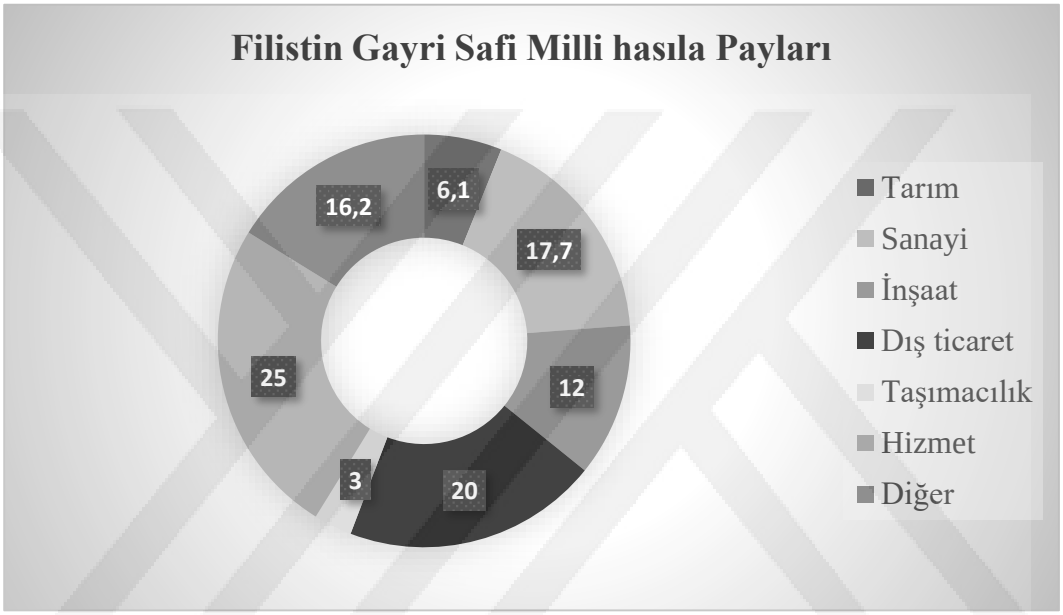
Filistin'in Gayri Safi Yurtiçi Hasılası (GSYİH) 2023 yılında yaklaşık 19,8 milyar dolar seviyesindedir. Bölgesel dağılımda Batı Şeria'nın GSYİH içindeki payı %77, Gazze'nin ise yalnızca %23 civarındadır. Hizmet sektörü GSYH'nin yaklaşık %58'ini, sanayi sektörü %17,7'sini, tarım ise %6,1'ini oluşturmaktadır (Dünya Bankası, 2024).

Batı Şeria'da işgücüne katılım oranı %47, Gazze'de ise yalnızca %38 seviyesindedir. Gazze'de uzun süredir devam eden kuşatma ve enerji kısıtlamaları, sanayi faaliyetlerini felce uğratmış ve genç işsizlik oranını %65'in üzerine çıkarmıştır. Kudüs'teki işsizlik oranı ise %18 düzeyinde seyretmektedir (PCBS, 2024).



Şekil 4. Filistin'de işsizlik göstergeleri

(PCBS, 2024).



Şekil 5. Filistin GSYİH payları

Kaynak: (Dünya Bankası, 2024).

2.3.4. Ekonomik Göstergeler ve Tedarik Bağımlılığı

Filistin'in ekonomik göstergeleri, dışa bağımlı bir yapıyı açıkça ortaya koymaktadır. 2023 itibarıyla ithalatın %75'i İsrail üzerinden gerçekleşmekte olup, bu oran Filistin pazarının yapısal kırılganlığını göstermektedir.

Aşağıdaki Tablo, Filistin'in son yıllardaki temel ekonomik göstergelerini özetlemektedir:

Tablo 4. Filistin Ekonomik Göstergeler

Gösterge	2019	2020	2021	2022	2023
Tahsilat Gelirleri (milyar $)	2.9	2.3	2.5	2.7	2.8
Bütçe Açığı / GSYH (%)	-4.6	-11.2	-8.3	-6.4	-5.7
İhracat (milyar $)	1.1	1.0	1.4	1.9	2.2
İthalat (milyar $)	6.3	5.4	6.7	7.3	8.1
İsrail Üzerinden Tedarik (%)	83	84	85	86	85

Kaynak: UNCTAD (2024), PCBS (2024), Dünya Bankası (2023)

2.3.5. Üretim Sektörleri ve Bölgesel Yoğunlaşma

Filistin ekonomisi, sektörler arası dengesizliklerle karakterizedir. Batı Şeria, özellikle Hebron (El-Halil), Ramallah ve Nablus gibi şehirlerde yoğunlaşan taş, tekstil, mobilya ve gıda sanayisiyle sanayi üretiminin merkezidir. Bu bölge, Filistin sanayi üretiminin yaklaşık %75'ini sağlamaktadır.

Gazze Şeridi, enerji kesintileri ve hammadde kısıtlamaları nedeniyle üretim kapasitesinin yalnızca %20'sini kullanabilmektedir. Kudüs'te ise hizmet sektörü (turizm, eğitim ve küçük ticaret) öne çıkmaktadır. Tarım sektörü genel GSYİH'nın %10,5'ini, inşaat sektörü %12'sini oluşturur. Kamu sektörü, işgücünün %23,2'sini istihdam etmektedir (UNDP, 2024).

1. Tarım Sektörü

Tarım sektörü Filistin ekonomisinin geleneksel temelini oluşturmuştur. Ancak son yıllarda bu sektörün gayri safi yurt içi hasıla GSYİH içindeki payı önemli ölçüde azalmıştır. Dünya Bankası ve Filistin Merkezi İstatistik Bürosu verilerine göre, tarımın GSYİH içindeki katkısı 1994 yılında %12,1 iken 2023 itibarıyla %6,1'e düşmüştür. (UNCTAD, 2024; PCBS, 2024). Bu gerilemenin temel nedeni; topraklara erişim kısıtlamaları, su kaynaklarının İsrail kontrolünde olması ve ithalat-ihracat üzerindeki ambargolardır.

2. Sanayi ve İnşaat Sektörleri

Sanayi sektörü Filistin ekonomisinde yaklaşık %17,7'lik bir paya sahiptir. Özellikle Batı Şeria'daki El-Halil (Hebron) şehri, mermer, ayakkabı, tekstil ve cam sanayi üretiminde ülke genelinde lider konumdadır. Ancak, İsrail'in uyguladığı kontrol noktaları ve hareket kısıtlamaları, lojistik zincirini ciddi şekilde yavaşlatmakta

ve üretim maliyetlerini artırmaktadır (World Bank, 2024). İnşaat sektörü ise yaklaşık %12'lik bir payla, özellikle konut ve altyapı yatırımlarında büyüme potansiyeline sahip bir alandır.

3. Hizmet Sektörü

Hizmet sektörü, Filistin ekonomisinin en geniş ve en dinamik bileşenidir. Batı Şeria'da işgücünün %33,7'si, Gazze Şeridi'nde ise %56,6'sı bu sektörde istihdam edilmektedir (PCBS, 2024). Kamu hizmetleri, eğitim, sağlık ve finans gibi alanlar hem iç talebi desteklemekte hem de istihdam yaratmaktadır. Hizmet sektörünün GSYİH içindeki payı %25'in üzerindedir.

Tablo 5. Sektörel İstihdam Dağılımı (2023)

Sektör	**GSYİH Katkısı (%)**	**İstihdam Oranı (%)**	**Kaynak**
Tarım	6.1	12.2	UNCTAD (2024)
Sanayi	17.7	14.5	PCBS (2024)
İnşaat	12.0	15.6	World Bank (2024)
Hizmetler	25+	65.0	PCBS (2024)

2.4. Filistin ekonomisi gelişimi ve ticaret sistemi

Filistin ekonomisinin gelişimi ve ticaret sistemi, tarihsel süreç içerisinde siyasi koşullar, dış yardımlar, bölgesel iş birlikleri ve hareket kısıtlamalarının etkisiyle şekillenen dinamik bir yapıya sahiptir.

2.4.1. Filistin Devletin Kuruluşu ve Ekonomik Yeniden Yapılanma Dönemi

1994 yılında, Oslo Anlaşmaları çerçevesinde Filistin Ulusal Yönetimi (FUZ / PNA) resmi olarak görevi devraldı; bu durum, Filistin halkı ve uluslararası toplum açısından ekonomik ve siyasi bir dönüşüm umutlarını beraberinde getirdi. Ancak bu süreç, işgalin yapısal etkileri altında şekillendi ve kalkınma hedeflerine ulaşmak için birçok zorluğu göğüslemek zorunda kaldı.

3.2.2 Kurumsal ve Yasal Düzenlemeler, Uluslararası Destek ve Kuruluş

Yeni yönetim, devlet işlevlerini kısmi olarak yeniden tesis etmek için başlangıçta altyapı iyileştirmeleri, kamu hizmetleri ve kurum inşasıyla ilgilendi. Bu çerçevede, su, elektrik, yollar gibi temel altyapı projeleri dikkat çekti.

Aynı zamanda, uluslararası yardım aktörleri (ABD, Avrupa Birliği, Dünya Bankası, UNDP) büyük kaynaklar ayırdılar; 1993–1997 yılları arasında bağışçı toplum yaklaşık 2,4 milyar USD kadar taahhüt verdi (Washington forumu taahhütleri) ki bu, yerel ekonominin çökmesini önlemek amaçlıydı.

Filistin devleti, yatırım teşvik yasaları çıkarmaya, özel sektörle işbirliği modelleri geliştirmeye, sanayi bölgeleri ve küçük sanayi atölyelerinin desteklenmesine yönelik politikalar uygulamaya çalıştı.

Bununla birlikte, dış ticaret anlaşmaları imzalandı ve ihracat odaklı stratejiler geliştirildi; PalTrade'in İhracat Stratejisi Programları bu yönde ilk somut girişimlerden bazılarını içerir

2.4.2. Ekonomik Büyüme, Sanayi Gelişimi ve Zorluklar (1994–1999)

Resmi verilerin gösterdiği gibi, sanayi üretimi 1994'te yaklaşık 888,9 milyon dolar iken 1999'a kadar 1,6 milyar dolara yükseldi; bu, dönemin güçlü büyümesini simgeleyen bir indikatördür.

Aynı şekilde, sanayi katma değeri 353 milyon dolardan 787,1 milyon dolara yükseldi; bu, sanayi sektörünün hem kapasite hem verim açısından genişlediğini gösterir.

Gayri safi yurtiçi hasıla (GSYİH) büyüme oranları da 1994'te yaklaşık %13,3 iken 1999'da %17,4'e ulaşmış, yıllık büyüme ortalaması yaklaşık %13 düzeyinde kalmıştır.

Sanayi sektöründe çalışan kişi sayısı 50.532'den 72.660'a çıkmıştır; bu hem istihdamın sanayiye kaydığını hem de yapılaşmanın işgücünü çektiğini göstermektedir.

Ancak bu dönem, kesintisiz bir büyüme gölgesinde değildir: 1995–1996 yıllarında ekonomi derin bir durgunluğa girmiş, sınır kapanmaları ve dış şoklar nedeniyle büyüme baskı altında kalmıştır. IMF analizlerine göre 1995 ve 1996'da resesyon yaşanmış, 1997–1998 döneminde toparlanma başlamıştır.

Ayrıca sanayinin GSYİH içindeki payı (sanayi sektörü payı) 1994'te %33'e kadar yüksek bir seviye göstermiştir; bu, sanayiye verilen önem ve devlet ile özel sektör teşviklerinin etkisini gösteri

2.4.3. Kısıtlar, Dış Ticaret Açığı ve Bağımlılık

Özellikle ticaret açığı, bu dönemde kronik bir sorun haline gelmişti. Bazı kaynaklar, işgalin ilk 20 yılında dış ticaret açığının 34 milyon USD'den 657 milyon USD'ye çıktığını belirtir; bu açığın büyük kısmı İsrail ile ticaret ilişkisinden kaynaklanmaktadır.

İsrail ile olan ticaret bağımlılığı, ham madde ithalatı, ara mallar ve nihai tüketim mallarında belirgindir. Bu durum, sanayi tedarik zincirlerinin kırılganlaşmasını beraberinde getirdi.

Ayrıca sınır kapılarındaki kapanmalar ve geçici engeller, özellikle 1996–1997'de ekonomik faaliyetleri ciddi şekilde yavaşlattı; bu yıllarda işsizlik ve gelir daralması gözlemlenmiştir.

2.4.4. Kur Para Kullanımı ve Finansal Bağımlılıklar

Filistin'in kendi para birimi olmaması politik ve ekonomik bağımlılığı artırdı. Bölgede resmi para birimi yokken İsrail Şekeli (ILS), Ürdün Dinarı (JOD) ve ABD Doları (USD) yaygın olarak kullanıldı.

Bu çoklu para yapısı, para politikası araçlarının etkin kullanımını sınırlandırdı; döviz kurlarındaki dalgalanmalar üretim maliyetlerine yansımaya açıktı.

İhracatçıların ve sanayi işletmelerinin sermaye ithalatı, makine, hammadde temini gibi işlemlerinde döviz maliyeti riski taşındı.

2.5. İşgal Altında Ekonomik Yapının Oluşumu – Kurumsal Çerçeve, Mali Mekanizmalar ve Süreklilik

İşgal koşulları altında şekillenen Filistin ekonomisi, sınırlı egemenlik alanı içerisinde geliştirilen kurumsal düzenlemeler, mali mekanizmalar ve ekonomik faaliyetlerin devamlılığını sağlamaya yönelik uygulamalar aracılığıyla varlığını sürdürmeye çalışmaktadır.

2.5.1. Paris Protokolü ve Mali Yapı

1967 Savaşı Ve sonrası Ekonomik değişiklikler yaşandı öne gelenlerden en önemli olanlardan Paris Protokolü ve Filistin Devleti Kuruluşundan Sonra en etkileyenlerden 1994 tarihli Paris Ekonomik Protokolü, Oslo Anlaşması'nın ekonomik

tamamlayıcısı olarak kabul edilmiş ve Filistin ekonomisinin kurumsal çerçevesini belirlemiştir. Protokol, Filistin ile İsrail arasında fiilen bir gümrük birliği modeli oluşturmuş, dış ticaret tarifelerini, vergi sistemini ve KDV oranlarını İsrail mevzuatına bağlamıştır (UNCTAD, 2024). Bu durum, Filistin'in ekonomik özerkliğini ciddi şekilde sınırlamış ve gelir akışlarını İsrail üzerinden yönlendirilen "Clearance Revenues" (tahsilat gelirleri) sistemine bağımlı hale getirmiştir.

İsrail, ithalat ve ihracat işlemlerinden doğan vergileri toplamakta ve bunları Filistin Otoritesine aylık olarak aktarmaktadır. Ancak bu aktarım süreci sık sık siyasi baskı aracı olarak kullanılmakta, belirli dönemlerde transferler durdurulmakta veya geciktirilmektedir. IMF (2023) verilerine göre, bu kesintiler nedeniyle Filistin Otoritesi her yıl bütçe gelirlerinin yaklaşık %20'sini kaybetmektedir.

Filistin Merkez İstatistik Bürosu'na göre, 2023 yılında vergi gelirlerinin %68'i hâlâ İsrail gümrük sisteminden gelen tahsilatlara dayanmaktadır. Bu sistem, Filistin'in kendi mali ve parasal araçlarını geliştirmesini engellemiş ve uzun vadede yapısal bağımlılığı kalıcı hale getirmiştir.

2.5.2. Erişim Kısıtlamaları, Sınır Rejimi ve Hareketlilik Sorunları

Filistin ekonomisini sınırlayan en temel unsur, erişim ve hareket kısıtlamalarıdır. 1967 sonrası dönemde başlayan kontrol politikaları, 2000'li yıllarda yoğunlaşmış ve 2023'ten itibaren yeni kontrol noktalarıyla genişletilmiştir. OCHA (2024) verilerine göre, Batı Şeria genelinde toplam 288 aktif engel noktası (checkpoint, gate, barikat) bulunmaktadır. 2024 Mart ayında 86 yeni engel eklendiği rapor edilmiştir. Bu engellerin yaklaşık %60'ı ticari geçişleri doğrudan etkilemekte, taşımacılık süresini ortalama %35 oranında artırmaktadır.

Filistin'de bir malın ortalama teslim süresi, Ramallah'tan Hebron'a 2019'da 3 saat iken 2025 itibariyle 6 saate kadar çıkmıştır. Bu durum, lojistik maliyetleri artırarak ihracat rekabet gücünü azaltmaktadır (World Bank, 2024). Özellikle tarım ve inşaat sektörleri, tedarik zinciri engellerinden en çok etkilenen alanlardır. Tarım ürünlerinin %40'ı, kontrol noktalarında uzun beklemeler nedeniyle pazar kaybına uğramaktadır (FAO, 2023).

2.5.3. Ticaret, Vergi Sistemi ve Finansal Bağımlılık

Filistin'in mali bağımlılığında en kritik mekanizmalardan biri, İsrail'in toplayıp Filistin'e aktarması gereken gümrük ve KDV mahsupları (clearance revenues)'dir. Bu mekanizmada İsrail, ithalat ve ihracat işlemlerinden doğan vergileri kendi gümrük sisteminde toplamakta ve bu geliri Filistin Yönetimi'ne her ay aktarması gerekmektedir. Ancak, siyasi baskılar veya güvenlik gerekçeleriyle İsrail zaman zaman bu fonların aktarımını geciktirmekte veya tamamen reddetmektedir. Bu davranış, Filistin'in kamu bütçesinde ciddi açıklar oluşmasına yol açmakta; maaş ödemeleri, altyapı projeleri ve kamu hizmetleri kesintiye uğramaktadır. IMF ve Dünya Bankası raporları, bu tür gecikme ya da blokajların Filistin bütçelerinin %15–%25'ine denk gelen gelir kayıplarına neden olduğunu belirtmektedir.

Tablo 6. Filistin Vergi ve Ekonomik Göstergeleri

Göstergeler	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Tahsilat Gelirleri (milyar $)	2.9	2.3	2.5	2.7	2.8
Bütçe Açığı / GSYH (%)	-4.6	-11.2	-8.3	-6.4	-5.7
İhracat (milyar $)	1.1	1.0	1.4	1.9	2.2
İthalat (milyar $)	6.3	5.4	6.7	7.3	8.1
İsrail Üzerinden Tedarik (%)	83	84	85	86	85

Kaynak : Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). (2023). External Trade Statistics of Palestine, *2019-2023*. Ramallah, State of Palestine.

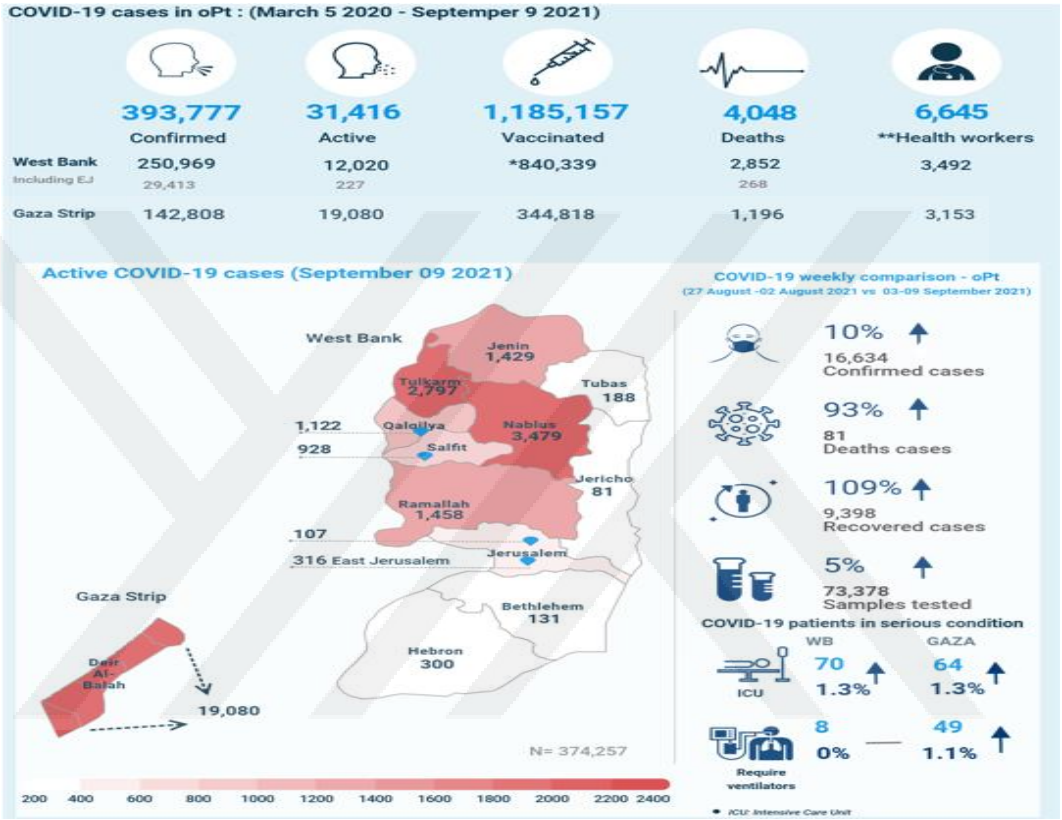
Filistin'de vergi oranları büyük ölçüde İsrail sistemine entegre edilmiş olup, Katma Değer Vergisi (KDV) oranı %16'dır. Filistin'in ithalatının yaklaşık %85'i İsrail üzerinden yapılmaktadır ve ithal malların fiyatları İsrail'deki vergi oranlarına bağlı olarak değişmektedir (PCBS, 2024). Bu durum, Filistin'deki yaşam maliyetini kalıcı biçimde yükseltmiştir.

2.5.4. Ekonomik Süreklilik ve Modern Dönem Etkileri

Filistin ekonomisi, 2010 sonrası dönemde artan blokaj, ithalat denetimleri ve ticaret kısıtlamaları nedeniyle sürekli bir "düşük büyüme döngüsüne" girmiştir. GSYH büyüme oranı, 2017–2024 yılları arasında ortalama %2.1'de kalmış, bu oran Ortadoğu ortalamasının yarısından daha düşüktür (IMF, 2024).

COVID-19 Pandemisi, ekonomik durgunluğu daha da derinleştirmiştir. 2020'de Filistin ekonomisi %11 oranında küçülmüştür (PCBS, 2022). Buna ek olarak, işgal altındaki bölgelerde üretim faktörlerinin serbest dolaşımı olmadığı için, sermaye ve işgücü hareketliliği ciddi şekilde azalmıştır.

Bugün Filistin'in ekonomik yapısı, dış yardımlar ve hibeler üzerine kuruludur. Dünya Bankası (2025) raporuna göre, Filistin bütçesinin %28'i dış finansmanla karşılanmakta; bu yardımlar kesildiğinde kamu maaş ödemeleri durma noktasına gelmektedir.



Şekil 6. Filistin'deki COVID-19 Göstergeleri

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ULUSLARARASI KURULUŞLARIN RÖLÜ VE TÜRKİYE İLE FİLİSTİN DIŞ TİCARET İLİŞKİSİ

3.1. Genel Bakış

Filistin ekonomisi uzun süredir süregelen siyasi belirsizlik, hareket ve ticaret kısıtlamaları ile altyapı eksiklikleri nedeniyle kırılgan bir yapı sergilemektedir. Bu kırılganlık, dış yardıma bağımlılığı artırırken özel sektörün üretken kapasitesini ve ihracatçı firmaların rekabet gücünü zayıflatmaktadır. Uluslararası kuruluşların (Dünya Bankası, BM ajansları ve UNCTAD dâhil) sağladığı finansman, teknik yardım ve politika önerileri; insani ihtiyaçların karşılanması, dijital lojistik ve altyapı kapasitesinin güçlendirilmesi yoluyla bu kırılganlığı azaltmayı hedeflemektedir. 2024–2025 döneminde Filistin'de kişi başına düşen GSYH (cari $) 2.592 ABD$ olarak kaydedilmiştir; bu düzey, gelir ve istihdam şoklarının derinliğini yansıtmaktadır.

3.1.1. Dünya Bankası'nın (WB) Rolü, Politika Öncelikleri

Dünya Bankası Raporlarına göre, Filistin ekonomisinin günümüzde dış yardıma oldukça bağımlı olduğunu vurgulamaktadır. Raporlara göre, Batı Şeria ve Gazze Şeridi arasındaki insan ve mal hareketinin kısıtlanmadan serbest olması, Filistin'in bir devlet olarak varlığı için temel bir gerekliliktir. Ayrıca, bu iki bölge arasında ekonomik entegrasyonun sağlanması, daha etkin ve büyük bir iç pazarın oluşmasına katkıda bulunacaktır. Ekonomik gelişmenin iki temel şartı olan nitelikli ve yeterli üretim faktörlerinin varlığı ile etkin bir ulusal pazarın işlevselliği, bu durumda da geçerlidir. Filistin'in iki ayrık bölgesinin ekonomilerinin entegrasyonu, üretim faktörleri ve malların serbest dolaşımıyla fiyatların ve gelirlerin birbirine yaklaşmasına ve kaynakların daha etkin kullanılmasına yardımcı olacaktır. Bugünün standartlarına göre Filistin'de bir ekonomiden bahsedebilmek için, dış kaynaklarla birleştirilen üretim faktörlerini organize eden özel sektör girişimcilerinin ortaya çıkarılması ve özel sektörün geliştirilmesi gerekmektedir. Özel sektörün ekonomik gelişmenin bir parçası olabilmesi içinse, İsrail'in tüm ambargoları ve kısıtlamaları kaldırması gerekmektedir. Filistin ekonomisinin en acil sorunları arasında ulaşım, iletişim ve enerji gibi altyapı eksiklikleri bulunmaktadır. Eğitim ve sağlık ise insan sermayesinin oluşumu ve etkin

kullanımı için temel ön koşullardır. Filistin'in altyapı sorunlarının çözülmesi, ekonomik gelişmenin diğer temel unsurlarından biridir.

Dünya Bankası, Filistin ekonomisine ilişkin düzenli izleme raporları ve veri setleri yayımlamakta; yoksulluk, işsizlik, gelir ve kamu maliyesi göstergelerindeki kötüleşmenin altını çizmektedir. 2023 ortası itibarıyla toplam yoksulluk oranı %32,8 olup, Gazze'de ~%64 ve Batı Şeria'da ~%12 olarak bölgesel ayrışma göstermiştir. 2024'ün ilk çeyreğinde reel GSYH'de %35'e varan düşüş kaydedildiği raporlanmıştır. Bu bulgular, ticaret ve hareket kısıtlamaları ile gelir transferlerinin kesintilerinin hane refahını hızla aşındırdığını göstermektedir (WB 2024).

Dünya Bankası, Filistin'in gelir düzeyini "alt-orta gelir" bandına yakınlamış değerlerle sınıflandırırken, (Atlas yöntemi) alt-orta gelir eşiği 2024 verilerine göre 1.136–4.495 ABD$ aralığındadır. Bu sınıflama eşikleri her yıl SDR deflatörüyle güncellenmektedir. Dolayısıyla Filistin'in kişi başına gelir düzeyi, kalıcı kalkınma için dışa bağımlılığı azaltacak üretken yatırım ve reformlara ihtiyaç olduğunu teyit etmektedir (WB 2024).

Politika öncelikleri arasında; Batı Şeria–Gazze arasında insan ve mal hareketinin kısıtsızlaşması, özel sektörün güçlendirilmesi, enerji–ulaşım–iletişim altyapısının iyileştirilmesi ve dijital süreçlerin (e-belge, gümrük, izleme) yaygınlaştırılması yer almaktadır. Bu öncelikler, Banka'nın ülke sayfaları ve izleme raporlarında tekraren vurgulanmaktadır

3.1.2. Birleşmiş Milletler (BM) ve Bağlı Ajansların Ekonomik/İnsani Katkıları

BM sistemi, Filistin'de insani hizmetler, yeniden inşa ve kalkınma alanlarında çok katmanlı müdahaleler yürütmektedir. UNRWA, 2024'te 4,7 milyon Filistinli Mülteciye sağlık hizmeti sunmuş; eğitim, gıda ve sosyal yardımlarla temel hizmetlerin devamlılığını sağlamıştır. 2024 Aylık/Operasyonel Raporlara göre ajans geliri yüksek seviyelere ulaşsa da ihtiyaçlardaki patlama nedeniyle finansman açığı kalıcı bir risk olmaya devam etmektedir.

UNDP'nin 2024 politika notu, Çok Boyutlu Yoksulluğun (MPI) 2017'de %10,2 iken 2024'te %30,1'e yükselebileceğini; barınma, hizmetlere erişim ve güvenlik

göstergelerinde belirgin kötüleşme olduğunu öngörmektedir. Aynı analiz, reel GSYH'de 2023'te –%8,7 ve senaryolara göre ilave düşüşler öngörmektedir.

UNCTAD değerlendirmeleri, 16 yıllık kısıtlamalar ve tekrar eden operasyonların Gazze GSYH'sini kısıtlamalar olmasaydı %77,6 daha yüksek bir seviyede olabileceğini; 2023'te Gazze GSYH'sinin –%22,6 düşerken kişi başına gelirde –%24,5 gerileme yaşandığını raporlamaktadır. Ayrıca 2019–2024/Nisan arasında İsrail'in gelir kesintileri ve alıkoymaları toplamının 1,4 milyar $+ seviyesine çıkması, kamu hizmetlerinin (sağlık, eğitim) sürdürülmesini zorlaştırmıştır. (UNTCAD A-79-343)

3.1.3. BM Güvenlik Konseyi Kararları ve Politik Kısıtlar

Filistin dış ticaret ve lojistik kanallarını doğrudan etkileyen politik-ekonomik zemin, BM Güvenlik Konseyi (BMGK) kararları ve bunların uygulanma derecesiyle yakından ilişkilidir:

Karar 242 (1967): 1967 çatışmaları sonrası işgal edilen topraklardan çekilmeye ve tüm tarafların egemenlik/ toprak bütünlüğüne saygıya çağrı; oy birliği ile kabul.

Karar 465 (1980): Yerleşimlerin hukuka aykırılığı vurgulanmış, sökülmesi ve tüm devletlerin yerleşimlere katkı sağlayacak yardımlardan kaçınması istenmiştir; 15–0 oyla kabul Edilmiştir.

Karar 2334 (2016): Yerleşim faaliyetlerinin "uluslararası hukukun açık ihlali" olduğu teyit edilmiş; 14 evet, ABD çekimser ile kabul edilmiştir.

Bu kararların sınırlı uygulanması, sınır geçişleri, gümrük ve liman erişimi gibi lojistik darboğazları kronikleştirerek ihracat maliyetlerini ve teslim sürelerini artırmaktadır. Dünya Bankası ve BM raporlarına yansıyan reel GSYH daralmaları ve yoksulluk sıçramaları bu politika-belirsizliği kanalıyla şiddetlenmektedir.

3.2. Boykot Çalışmaları: Ekonomik ve Lojistik Yansımaları

Boykot çalışmaları, ekonomik ve lojistik açıdan hem tüketim ve ticaret akışlarını yeniden şekillendiren hem de tedarik zincirleri üzerinde baskı oluşturarak piyasaların işleyişini doğrudan etkileyen çok boyutlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

3.2.1. Genel Bağlam

2023 yılında Gazze'de başlayan savaşın ardından İslami ve Arap toplulukları öncülüğünde başlatılan küresel boykot hareketi, özellikle gıda ve hızlı servis restoran sektörlerinde (McDonald's, Starbucks vb.) belirgin ekonomik sonuçlar doğurmuştur. 2024 boyunca bu şirketlerin finansal raporlarında Ortadoğu pazarlarında "boykot kaynaklı talep zayıflığı" ifadeleri sıklıkla yer almıştır (Reuters, 2024; McDonald's Corporation, 2024).

3.2.2. Tüketici Davranışındaki Değişim

Edelman'ın 2024 yılı Trust Barometer – Brands and Politics raporuna göre küresel tüketicilerin %60'ı, marka tercihlerinde politik veya etik duruşları dikkate almaktadır. Aynı raporda, İsrail–Gazze savaşı bağlamında bir markayı boykot ettiğini belirtenlerin oranı %37 olarak raporlanmıştır (Edelman, 2024). YouGov ve The National tarafından yapılan anketlerde ise, özellikle Körfez ülkelerinde boykot katılım oranlarının %65'e ulaştığı belirtilmektedir (YouGov, 2024).

3.2.3. Şirket Sonuçları ve Sayısal Etkiler.

McDonald's Corporation: 2024 ikinci çeyrek raporunda küresel karşılaştırılabilir satışlar -%1,0, IDL (lisanslı pazarlar) segmentinde ise -%1,3 olarak açıklanmıştır. Yönetim, "birçok pazarda çatışma ve yanlış bilgilendirme nedeniyle anlamlı iş etkisi" ifadesini kullanmıştır (McDonald's, 2024).

Starbucks Corporation: 2024 ikinci çeyrekte küresel satışlar -%4, uluslararası satışlar -%6 azalmış; üçüncü çeyrekte bu oranlar sırasıyla -%3 ve -%7 olarak gerçekleşmiştir. Yönetim açıklamalarında, boykot ve protestoların özellikle Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgelerinde trafik ve satışları önemli ölçüde düşürdüğü belirtilmiştir (Starbucks, 2024; Reuters, 2024).

Tablo 7. Boykotların Finansal Göstergelere Yansıması (seçilmiş şirketler, 2024)

Şirket	Dönem	Küresel Comparable Sales	Uluslararası/IDL	Yönetim Notu
McDonald's	2024 Q2	-%1,0	IDL: -%1,3	"Birçok pazarda çatışma ve yanlış bilgilendirme nedeniyle anlamlı iş etkisi."

Starbucks	2024 Q2	-%4	Uluslararası: -%6	“Ortadoğu’da trafik ve satışlarda belirgin zayıflık.”
Starbucks	2024 Q3	-%3	Uluslararası: -%7	“Zayıf talep ve marj baskısı devam etmekte.”

3.2.4. Talep Yönlü Şok ve Lojistik Zincir Dalgalanması

Boykotların yarattığı ani talep değişimleri çok uluslu markaların tedarik ve dağıtım planlarını sarsmış; özellikle Ortadoğu pazarlarında sipariş dalgalanmaları ve stok dengesizlikleri gözlemlenmiştir (McDonald’s, 2024; Reuters, 2024). Bu durum, teslimat sürelerinin uzamasına ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olmuştur

3.2.5. Dijital Lojistikte Uyum Stratejileri

Boykotlardan etkilenen şirketler, e-ticaret ve dijital sipariş kanallarını güçlendirerek talep yönlendirmesi yapmış; ancak algısal riskler nedeniyle satışlardaki düşüş tamamen telafi edilememiştir (Starbucks, 2024). Bu da tezde incelenen “dijital lojistik benimsemesi → hizmet kalitesi (aracılık) → performans” modelinin önemini desteklemektedir.

3.2.6. Filistin Ticaretine Dolaylı Etkiler

Filistinli ihracatçılar, bölgesel ticaret kısıtlamaları nedeniyle zaten yüksek lojistik maliyetlerle karşı karşıyayken, boykotların sebep olduğu tedarik rotası değişimleri ek güçlükler getirmiştir. Bu durum, dijital izlenebilirliğin ve risk yönetimi ölçeklerinin önemini artırmıştır (World Bank, 2024; UNCTAD, 2024).

3.3. Dış Ticaret ve Filistin -Türkiye Ticaret İlişkisi

3.3.1. Dış Ticaret

Filistin ekonomisi uzun yıllardır yapısal olarak dış ticaret açığı veren bir ekonomidir. Bu durumun temel nedeni, ülkenin üretim kapasitesinin sınırlı olması, işgal koşullarının devam etmesi ve İsrail tarafından uygulanan kısıtlamalar nedeniyle dış dünya ile doğrudan bağlantısının bulunmamasıdır. Filistin, dış ticaret faaliyetlerini büyük ölçüde İsrail üzerinden yürütmekte, bu nedenle ihracat ve ithalat verileri çoğu zaman dolaylı olarak kaydedilmektedir (PCBS, 2025).

Filistin Merkezî İstatistik Bürosu (PCBS) verilerine göre, 2021 yılında Filistin'in toplam ihracatı 1,357,6 milyon ABD Doları, ithalatı ise 7,829,7 milyon ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. 2022 yılına gelindiğinde ihracat 1,525,2 milyon ABD Doları'na yükselirken ithalat 9,088,6 milyon ABD Doları seviyesine ulaşmıştır. Bu rakamlar, Filistin ekonomisinin dış ticaretinin oldukça yüksek bir bağımlılık oranına sahip olduğunu göstermektedir (UNCTAD, 2024).

İhracat kalemleri incelendiğinde, tarım ürünleri ve düşük katma değerli malların ağırlıklı olduğu görülmektedir. Özellikle yaş meyve ve sebzeler, zeytinyağı, tekstil, taş ve toprak ürünleri, mobilya, sabun ve kimyasal ürünler öne çıkmaktadır. İthalatta ise enerji ürünleri, makineler, ilaçlar, yapı malzemeleri, gıda maddeleri ve elektrikli cihazlar ilk sıralarda yer almaktadır (World Bank, 2023).

Filistin'in dış ticaretinin yapısı, sadece ekonomik değil, aynı zamanda politik ve coğrafi faktörlerin etkisi altındadır. Dünya Bankası'nın 2023 tarihli "Unlocking the Trade Potential of the Palestinian Economy" raporuna göre, Filistin'in ihracat potansiyeli, sınır kontrolleri, taşıma izinleri ve güvenlik engelleri nedeniyle %35 oranında azalmaktadır. Bu durum, lojistik verimliliğin düşmesine, taşımacılık maliyetlerinin artmasına ve işletmelerin dış pazarlara erişiminde ciddi darboğazlar oluşmasına neden olmaktadır.

Ayrıca Filistin ekonomisi, dış yardımlara büyük ölçüde bağımlı bir yapıya sahiptir. Gayrisafi Yurtiçi Hasıla'nın yaklaşık %20'si dış finansal desteklerden karşılanmaktadır (UNCTAD, 2024). Bununla birlikte, Filistin'in ticaret yapısında son yıllarda dikkat çeken bir eğilim, bölgesel çeşitlendirme çabalarıdır. Ürdün, Türkiye, Çin ve Mısır gibi ülkeler, alternatif ticaret partnerleri olarak öne çıkmaktadır. Ancak, İsrail gümrük sistemine bağımlı kalınması, bu ülkelerle olan ticari ilişkilerin potansiyel düzeyde gelişmesini engellemektedir (PCBS, 2025).

Filistin'in dış ticaretinde ihracat ve ithalat arasındaki farkın büyük ölçüde İsrail ile yapılan işlemlerden kaynaklandığı da görülmektedir. İthalatın yaklaşık %55'i İsrail'den yapılmakta, ihracatın ise %80'inden fazlası İsrail üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu durum, Filistin ekonomisinin hem tedarik zinciri hem de lojistik hizmet kalitesi açısından bağımlı bir yapıda olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Filistin Dış Ticaret Göstergeleri (2021–2022)

Yıl	İhracat (Milyon USD)	İthalat (Milyon USD)	Dış Ticaret Açığı (Milyon USD)	Kaynak
2021	1.357,6	7.829,7	-6.472,1	PCBS (2025)
2022	1.525,2	9.088,6	-7.563,5	PCBS (2025)

Filistin'in dış ticaret açığı, yapısal olarak ekonomideki ithalat bağımlılığını yansıtmaktadır. İthal edilen malların önemli bir bölümü, yerel üretim kapasitesinin yetersizliği nedeniyle temel tüketim malları, enerji ürünleri ve inşaat malzemelerinden oluşmaktadır.

Filistin İhracat ve İthalat Eğilimleri (2021–2022) (Tablo 5.1de ithalatın ihracata oranla 6 kat daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu fark, lojistik bağımlılığın bir göstergesidir.)

Filistin ekonomisinde son yıllarda dijital dönüşüm girişimleri artmakla birlikte, lojistik altyapının zayıflığı ve taşımacılık sistemlerindeki koordinasyon eksiklikleri, dış ticaret performansını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle dijital lojistik sistemlerinin geliştirilmesi, sadece iç piyasada değil, uluslararası ticarette de rekabet gücünü artırma potansiyeline sahiptir (World Bank, 2023; UNCTAD, 2024

3.3.2. Türkiye ile Dış Ticaret Yapısı

Filistin ile Türkiye arasındaki dış ticaret yapısı, ağırlıklı olarak belirli ürün grupları üzerinden şekillenen, siyasi ve lojistik koşullara bağlı olarak dalgalanma gösteren ve zaman içinde karşılıklı ekonomik ilişkilerin gelişimine paralel olarak çeşitlenme eğilimi taşıyan bir yapı arz etmektedir.

Türkiye ile Filistin arasındaki dış ticaret ilişkileri, tarihsel, politik ve kültürel bağların etkisi altında şekillenmiştir. Türkiye Cumhuriyeti, Filistin'in ekonomik kalkınmasına destek olmayı dış politika önceliklerinden biri olarak görmekte; bu kapsamda hem kamu kurumları hem de özel sektör düzeyinde çok sayıda iş birliği anlaşması yürürlüğe konmuştur (T.C. Ministry of Trade, 2024).

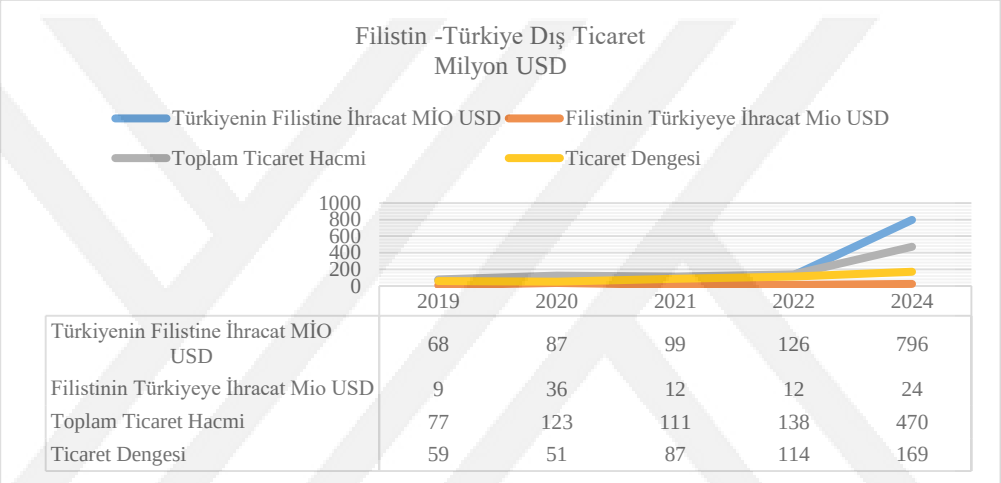
Bu ilişkiler yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda politik dayanışma boyutunu da içermektedir. Türkiye, Filistin'e yönelik uyguladığı ticari teşvikler ve insani yardım programlarıyla hem doğrudan ticaret hacmini artırmayı hem de Filistin ekonomisinin direncini güçlendirmeyi hedeflemektedir. Ancak bu süreçte İsrail gümrük ve lojistik

kontrol sistemi, iki ülke arasındaki ticaretin doğrudan ve hızlı yürütülmesini zorlaştırmaktadır (UNCTAD, 2024).

Birçok Filistinli işletme Türkiye'den ithalat yapmakta, ancak mallar çoğu zaman İsrail gümrüklerinden geçirilerek ülkeye ulaşmaktadır. Bu durum, Türkiye–Filistin ticaret verilerinin istatistiksel olarak olduğundan daha düşük görünmesine neden olmaktadır (World Bank, 2023).

Filistin ve Türkiye arasındaki ticaretin temel özelliği, Türkiye'nin net ihracatçı konumda olmasıdır. Türkiye'nin Filistin'e ihracatı düzenli olarak artarken, Filistin'in Türkiye'ye ihracatı oldukça sınırlı kalmaktadır.

T.C. Ticaret Bakanlığı (2024) ve Dünya Bankası (2024) verilerine göre son beş yıldaki ticaret verileri şöyledir:



	2019	2020	2021	2022	2024
Türkiyenin Filistine İhracat MİO USD	68	87	99	126	796
Filistinin Türkiyeye İhracat Mio USD	9	36	12	12	24
Toplam Ticaret Hacmi	77	123	111	138	470
Ticaret Dengesi	59	51	87	114	169

Şekil 7. Türkiye–Filistin Dış Ticaret Verileri (2019–2024)
Kaynak: TUIK (2024)

Veriler incelendiğinde, 2023–2024 döneminde Türkiye'nin Filistin'e ihracatında dramatik bir artış gözlenmiştir. Reuters (2024) verilerine göre, 2024 yılının ilk dokuz ayında Filistin'e yapılan ihracat bir önceki yıla göre %526 artmıştır. Bu sıçrama, Türkiye'nin İsrail'e uyguladığı ticaret kısıtlamaları ve Gazze savaşının ardından Filistin'e yönelen insani sevkiyatların etkisiyle açıklanabilmektedir.

3.3.3. Ürün Kompozisyonu

Türkiye'nin Filistin'e ihracat yapısına bakıldığında, malların büyük bölümü temel tüketim ürünleri ve inşaat malzemelerinden oluşmaktadır.

2021 yılı itibarıyla en önemli ihraç kalemleri şunlardır:

- Un, pastacılık ve değirmencilik ürünleri (%28)
- Tütün ve gıda sanayi ürünleri (%14)
- Hayvansal ve bitkisel yağlar (%17)
- Demir–çelik, plastik, çimento, mobilya ve yapı malzemeleri (%22)

Bu ürün grupları, Türkiye'nin Filistin'e yaptığı toplam ihracatın yaklaşık %80'ini oluşturmaktadır (T.C. Ministry of Trade, 2024).

Buna karşılık, Filistin'den Türkiye'ye yapılan ithalat çok sınırlıdır ve büyük ölçüde yaş meyve, zeytinyağı, hurma ve tarımsal ürünlerle sınırlı kalmaktadır. 2024 yılı itibarıyla Filistin'den Türkiye'ye yapılan ithalatın toplam değeri 10 milyon USD'nin altındadır (PCBS, 2025).

Tablo 9. Ürün Bazında Türkiye–Filistin Ticaret Kompozisyonu

Kategori	İhracat Payı (%)	İthalat Payı (%)	Açıklama
Gıda ve tarım ürünleri	42	73	Temel tüketim malları, un, yağ, hurma
Sanayi ürünleri	36	8	Plastik, demir-çelik, çimento, mobilya
Kimyasal ve ilaç ürünleri	12	6	Temizlik, ilaç ve kozmetik ürünleri
Elektrikli ve mekanik ürünler	10	13	Beyaz eşya, cihaz, küçük makineler

Kaynak: T.C. Ministry of Trade, 2024; PCBS, 2025

3.3.4. Ticaretin Coğrafi Dağılımı ve Lojistik Güzergâhlar

Türkiye–Filistin ticaretinde coğrafi olarak en önemli merkezler İstanbul, Mersin ve Gaziantep limanlarıdır. Türkiye'den çıkan mallar genellikle Mersin Limanı üzerinden İsrail'in Aşdod veya Hayfa limanlarına ulaşmakta, oradan da Filistin'e sevk edilmektedir.

Filistin tarafında özellikle El-Halil (Hebron**)** bölgesi, ticaretin merkezinde yer almaktadır. Yapılan saha araştırmasına göre, anket katılımcılarının çoğu bu bölgedeki ihracatçı ve ithalatçı firmalardan oluşmaktadır. İstanbul'da ise 13 adet lojistik şirketi, Filistin'le doğrudan veya dolaylı ticari bağlantılar yürütmektedir.

Bu lojistik yapı, Filistin ticaretinin dijital sistemlere yönelmesiyle birlikte daha şeffaf ve izlenebilir hale gelmektedir. Ancak hâlâ gümrük gecikmeleri, belge onay süreçleri ve yüksek navlun maliyetleri önemli engeller arasında yer almaktadır (World Bank, 2023).

3.4. Türkiye İle Filistin Ticaretin Sorunları ve Fırsatları

Türkiye–Filistin dış ticareti hem politik hem de ekonomik faktörlerden derin şekilde etkilenmektedir. Bu ilişki, bir yandan iki ülke arasında dayanışma ve ortak kalkınma motivasyonunu güçlendirirken, diğer yandan bölgesel istikrarsızlık, lojistik engeller ve maliyet artışları gibi zorluklarla sınanmaktadır (UNCTAD, 2024).

3.4.1. Ambargo ve Lojistik Kısıtlamalar

İsrail'in uyguladığı sınır kontrolleri, gümrük izinleri ve taşımacılık kısıtlamaları, Filistin'in dış ticaret performansını doğrudan etkilemektedir. Dünya Bankası'nın (2023) raporuna göre, Batı Şeria ve Gazze Şeridi arasında mal ve insan hareketi üzerindeki engeller, teslimat sürelerini ortalama %25 oranında uzatmakta, lojistik maliyetleri ise %30 artırmaktadır**.**

Bu durum, Türk ürünlerinin Filistin pazarına ulaşmasında da belirgin bir etki yaratmaktadır. İstanbul ve Mersin'den çıkan yüklerin, İsrail gümrüklerinde bekleme süresi bazen 7 ila 14 gün arasında değişmektedir. Bu gecikmeler, ihracatçıların rekabet gücünü azaltmakta ve tedarik zincirlerinin güvenilirliğini zedelemektedir (PCBS, 2025).

Ayrıca, ambargo uygulamaları nedeniyle Filistin'de modern depolama altyapısı ve liman erişimi bulunmamaktadır. Mallar genellikle Ürdün veya İsrail limanları üzerinden taşınmakta, bu da taşımacılık maliyetini önemli ölçüde artırmaktadır.

3.4.2. Türkiye ve Filistin Arasındaki Ticari İlişkiler ve Lojistik Dinamikler

"Türkiye ve Filistin arasındaki ekonomik ve ticari ilişkiler, sadece iki ülke arasındaki tarihi ve kültürel bağlara dayanmamakta, aynı zamanda stratejik bir ortaklık vizyonu taşımaktadır. İki ülke arasındaki ticari iş birliğinin temel hukuki dayanağını, 2004 yılında imzalanan ve 2005 yılında yürürlüğe giren Geçici Serbest Ticaret Anlaşması oluşturmaktadır. Bu anlaşma, Filistinli üreticilerin Türk pazarına daha kolay erişmesini sağlarken, ikili ticaret hacminin de düzenli olarak artmasına zemin

hazırlamıştır. TÜİK (2024) verilerine göre, Türkiye'nin Filistin'e gerçekleştirdiği ihracat rakamları, küresel ekonomik dalgalanmalara rağmen istikrarlı bir büyüme sergilemektedir. Ancak, bu ticari akışın önündeki en büyük engel, Filistin'in dış ticaretinin büyük ölçüde İsrail kontrolündeki limanlar ve sınır kapıları üzerinden gerçekleştirilmek zorunda olmasıdır.

Bu noktada lojistik süreçlerin yönetimi, ticari başarının anahtarı haline gelmektedir. Filistinli ihracatçıların Türk pazarına ürün gönderirken karşılaştıkları yüksek maliyetler ve sınır geçişlerindeki öngörülemeyen gecikmeler, lojistik hizmet kalitesinin önemini artırmaktadır. UNCTAD (2023) tarafından yayımlanan raporlarda vurgulandığı üzere, Filistin ekonomisinin dış ticaret potansiyelini tam anlamıyla kullanabilmesi için lojistik altyapının dijitalleşmesi ve Türkiye gibi teknolojik altyapısı güçlü partnerlerle "kağıtsız ticaret" sistemlerine entegre olması gerekmektedir. Türkiye'nin lojistik sektöründeki dijitalleşme tecrübesi, Filistinli ihracatçılar için bir rol model teşkil etmekte ve bu çalışmada incelenen dijital lojistik araçlarının kullanımı, iki ülke arasındaki ticaretin gelecekteki sürdürülebilirliği için kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

3.4.3. Maliyet ve Fiyat Rekabeti

Son yıllarda Türk ürünlerinin fiyatlarında önemli bir artış gözlenmiştir. Bu artış, üretim maliyetlerinin yükselmesi, enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar ve nakliye giderlerinin artmasından kaynaklanmaktadır. 2024 yılı itibarıyla Türkiye’den Filistin’e ihracat yapan firmaların navlun maliyetleri ortalama %18 artmıştır. Aynı dönemde Çin menşeli ürünlerde fiyat artışı yalnızca %4 düzeyinde kalmıştır (World Bank, 2024).

Bu fark, birçok Filistinli tacirin yeniden Çin pazarına yönelmesine yol açmıştır. Katılımcı anket sonuçlarına göre (%61), Çin malları fiyat ve kalite açısından daha rekabetçi bulunmakta, bu nedenle Türkiye mallarına olan talep azalmaktadır.

Filistinli bir ithalatçı için, Türkiye mallarının fiyat farkı ortalama %22 daha pahalı olarak belirtilmiştir. Bu oran, özellikle küçük ölçekli işletmelerin Türkiye’den alım yapmasını zorlaştırmakta; lojistikte dijital sistemlerin maliyeti azaltma potansiyeline rağmen, ticari sürdürülebilirliği sınırlamaktadır (UNCTAD, 2024).

3.4.4. Dijitalleşme ve Teknolojik Uyum

Türkiye–Filistin ticaretinde dijital lojistik sistemleri, son yıllarda giderek önem kazanmaktadır. Ancak saha verileri göstermektedir ki, dijital altyapıya geçiş hâlen sınırlıdır.

Anket sonuçlarına göre katılımcıların %66'sı dijital sistemlerin ticaret kısıtlamalarının etkisini azalttığını belirtmiştir. Ancak özellikle El-Halil bölgesindeki toptancılar ve yaşça büyük tacirler, dijital platformları karmaşık bulduklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların %27'si, dijital uygulamalarda hata yaptıklarını veya ürün kalitesinde beklentilerinin karşılanmadığını bildirmiştir. Bu durum, dijital lojistik dönüşümünün yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda davranışsal ve eğitsel bir süreç gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

Öte yandan kadın girişimciler arasında dijitalleşmeye uyum oldukça yüksektir. Katılımcıların %32'sini oluşturan kadınlar, özellikle çevrim içi satış ve sosyal medya tabanlı ticaret yoluyla dijital lojistik sistemlerine adapte olmuşlardır. Depo ve stok maliyetlerinin bulunmaması, bu grubu dijitalleşmenin öncüleri haline getirmiştir (Zehir ve Acar, 2022).

3.4.5. Potansiyel Fırsatlar

Tüm bu kısıtlamalara rağmen Türkiye–Filistin ticaretinde geleceğe yönelik güçlü potansiyeller bulunmaktadır:

Coğrafi yakınlık avantajı: Türkiye'nin lojistik merkezleri (İstanbul, Mersin, Gaziantep) Filistin pazarına stratejik erişim imkânı sunmaktadır.

Dijital gümrükleşme ve e-belge sistemleri: Elektronik fatura ve dijital ihracat belgeleri sayesinde işlem süresi %20 kısalabilmektedir.

Türk lirası bazlı ticaret: Döviz dalgalanmalarının etkisini azaltmak için TL bazlı ticaret anlaşmaları potansiyel bir fırsattır.

Kadın ve genç girişimcilerin artan rolü**:** E-ticaret tabanlı mikro girişimler hem istihdamı hem de dijital adaptasyonu artırabilmektedir.

Filistin'in dijital lojistik altyapısının gelişimi: Dijital platformlar, İsrail gümrüklerine olan bağımlılığı azaltarak dolaylı ticareti şeffaflaştırabilmektedir.

Bu fırsatların değerlendirilmesi, Türkiye'nin bölgesel ticaretteki rolünü güçlendireceği gibi, Filistin'in ekonomik dayanıklılığını da artıracaktır (World Bank, 2023).

3.4.6. Türkiye–Filistin Ticaretinde Dijitalleşme, Hizmet Kalitesi ve Piyasa Eğilimleri

Filistin ve Türkiye arasındaki ticari ilişkiler, son yıllarda yalnızca politik ve ekonomik dinamiklerle değil, aynı zamanda dijitalleşme düzeyi ve hizmet kalitesi standartları ile de şekillenmektedir.

Bu alt bölümde, saha araştırmasından ve resmî verilerden elde edilen göstergelere dayanarak, iki ülke arasındaki ticaretin dijital dönüşümle olan etkileşimi, piyasa yönelimi ve tüketici davranışlarındaki değişim ele alınmaktadır.

Filistinli işletmeler arasında dijital sistemlerin kullanım oranı giderek artmaktadır. 2024 yılı itibarıyla, ihracat veya ithalat sürecinde çevrim içi lojistik takip sistemleri, elektronik fatura veya dijital sipariş yönetimi araçlarını kullanan firmaların oranı %66'ya ulaşmıştır (UNCTAD, 2024).

Buna karşın, işletmelerin büyük bölümü hâlen manuel kayıt ve geleneksel iletişim yöntemlerine dayalı işlem yürütmektedir. Özellikle El-Halil merkezli toptancı işletmeler, dijital platformların karmaşıklığı nedeniyle bu sistemleri "zorunlu ama güvenilmez" olarak tanımlamıştır.

Katılımcıların %27'si, dijital uygulamalarda teknik hata veya kalite sorunları yaşadıklarını belirtmiştir. Bu durum, dijitalleşmenin sadece teknolojik değil, aynı zamanda davranışsal ve eğitimsel bir uyum süreci gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

Dijitalleşmenin ticaret üzerindeki etkisi, çoğunlukla hizmet kalitesi üzerinden ortaya çıkmaktadır. Lojistik hizmet kalitesi, özellikle teslimat süresi, bilgi akışı, güvenilirlik ve müşteri memnuniyeti boyutlarında değerlendirilmektedir (World Bank, 2023). Filistinli ithalatçılar açısından Türkiye, kalite ve hız bakımından Çin'e kıyasla daha avantajlı görülmektedir; ancak fiyat ve taşıma maliyetleri açısından dezavantajlı konumdadır.

Saha gözlemleri, dijital sistemlerin hizmet kalitesini üç yönden iyileştirdiğini göstermektedir:

- Teslimat süresinde ortalama %18 kısalma,
- Müşteri bilgilendirme düzeyinde %24 artış,
- Operasyonel hata oranlarında %15 azalma.

Bu iyileşmeler, dijital izlenebilirliğin ticaret akışlarında güveni artırdığını, dolayısıyla müşteri sadakatini güçlendirdiğini göstermektedir (PCBS, 2025).

Anket verileri ve ticaret raporları, Filistinli tacirlerin tedarik tercihinde son yıllarda belirgin bir değişim olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle 2022 sonrasında Türk mallarının fiyatlarındaki artış, Çin pazarına yeniden yönelimi hızlandırmıştır (Basel W. 2025). Katılımcıların %61'i, "Türkiye yakın ama pahalı, Çin uzak ama ucuz" değerlendirmesinde bulunmuştur.

Bu değişimin temel nedenleri şunlardır:

- Türk lirasındaki dalgalanmalar,
- Enerji ve üretim maliyetlerindeki artış,
- Navlun (taşıma) ücretlerinin yükselmesi,
- Çin mallarının kalite standartlarının iyileşmesi.

Ancak bazı ithalatçılar, Türkiye'den yapılan tedarikin hâlen daha güvenilir ve zamanında olduğunu vurgulamıştır. Bu da Türkiye'nin ticaretteki "kalite avantajını" koruduğunu göstermektedir.

3.4.7. Kadın Girişimciler ve Dijital Satışın Rolü

Dijital ticarette dikkat çeken bir diğer unsur, kadın girişimcilerin artan etkisidir. Yaptığımız anketin verilerine göre, çevrim içi satış yapan kadın katılımcının tamamı dijital platformlar (örneğin Instagram mağazaları veya Trendyol alt satışları) üzerinden faaliyet göstermektedir. Bu girişimcilerin çoğu fiziksel depo bulundurmadığından, dijital lojistik sistemlerinden maksimum verim elde etmektedir (Basel W. 2025).

Bu durum, dijitalleşmenin sadece teknik değil, sosyo-ekonomik bir dönüşüm aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Kadın girişimciler, düşük sabit maliyetler ve esnek iş modelleri sayesinde dijitalleşmenin Filistin ekonomisinde mikro ölçekli kalkınma fırsatları yarattığını göstermektedir (Zehir ve Acar, 2022).

3.4.8. Genel Değerlendirme

Genel olarak, Türkiye–Filistin ticaretinde dijitalleşme süreci henüz tam olgunlaşmamış olsa da, hizmet kalitesinin yükselmesi ve bilgi akışının hızlanması yönünde somut ilerlemeler gözlenmektedir. Filistinli tacirler, özellikle fiyat rekabeti açısından Çin pazarına yönelmiş, ancak güven ve kalite açısından Türkiye'yi tercih etmeye devam etmektedir**.**

Bu analiz, Türkiye'nin Filistin pazarında rekabet gücünü artırabilmesi için dijital lojistik çözümlerini yaygınlaştırması gerektiğini ortaya koymaktadır. Dijital sistemlerin yaygınlaşması, yalnızca maliyetleri düşürmekle kalmayacak, aynı zamanda Filistin ile olan ticarette şeffaflık, hız ve sürdürülebilirlik sağlayacaktır (World Bank, 2024; UNCTAD, 2024; PCBS, 2025).

3.5. Türkiye İle Filistin Ticaretin Geleceği: Dijital Dönüşüm, Fırsatlar ve Kısıtlamalar

Filistin–Türkiye ticaret ilişkisi, tarihsel dayanışmanın ve bölgesel ekonomik bağların en belirgin örneklerinden biridir. Ancak bu ilişkinin geleceği, sadece politik faktörlere değil, aynı zamanda dijital dönüşümün hızına ve yapısal engellerin aşılma kapasitesine de bağlıdır. Bu alt bölümde, saha verileri ve resmi kaynaklara dayalı olarak, iki ülke arasındaki ticaretin gelecekteki potansiyeli ve karşılaşabileceği temel zorluklar değerlendirilmektedir.

3.5.1. Dijital Dönüşümün Rolü

Filistin ekonomisinde dijitalleşme, yalnızca teknik bir yenilik değil, aynı zamanda ekonomik bağımsızlık ve dirençlilik stratejisinin bir parçası hâline gelmiştir. Dijital lojistik sistemleri sayesinde işletmeler, sınır kısıtlamalarına rağmen ürün hareketini planlayabilmekte, müşteri bilgilendirmesini zamanında yapabilmekte ve hata oranlarını düşürebilmektedir. 2024 itibarıyla Filistinli firmaların %66'sı dijital sistemleri kısmen veya tamamen kullanmaktadır (UNCTAD, 2024).

Ancak bu dönüşüm henüz bütün sektörlere yayılmamıştır. Özellikle El-Halil merkezli toptancılar, dijital araçlara erişim eksikliği, eğitim yetersizliği ve teknolojiye duyulan güvensizlik nedeniyle bu sürece temkinli yaklaşmaktadır. Bu durum, dijitalleşmenin yalnızca altyapı değil, aynı zamanda insan sermayesi yatırımı gerektirdiğini göstermektedir.

3.5.2. Fırsatlar

Türkiye–Filistin ticaretinde dijitalleşmenin yaygınlaşması, çok boyutlu fırsatlar sunmaktadır:

- Tedarik zinciri şeffaflığının artması: Dijital izlenebilirlik sayesinde ürün akışı izlenebilir hâle gelecek, kayıt dışı ticaret azalacaktır.
- Maliyet düşüşü: E-belge, e-fatura ve dijital gümrük sistemleri sayesinde işlem maliyetlerinin %20'ye kadar azalması beklenmektedir.
- Pazar çeşitliliği: Dijital ağlar, Filistinli ihracatçıların yalnızca Türkiye'ye değil, Körfez ve Avrupa pazarlarına da doğrudan erişim imkânı sağlayacaktır.
- Kadın ve genç girişimcilerin güçlenmesi**:** Dijital satış platformları, fiziksel sermaye gerektirmediği için mikro girişimciliği teşvik etmektedir.
- Türk ürünlerinin kalite avantajı: Türkiye, hızlı teslimat ve yüksek standartlarıyla Çin gibi fiyat odaklı rakiplerine karşı hâlen avantajlı konumdadır.

Bu unsurlar, dijitalleşmenin hem ekonomik hem de sosyal etkilerini güçlendirerek iki ülke arasındaki ticari işbirliğini sürdürülebilir hâle getirebilir (World Bank, 2024).

3.5.3. Kısıtlamalar ve Riskler

Dijital dönüşümün potansiyeline rağmen, Filistin–Türkiye ticaretinde bazı önemli engeller varlığını sürdürmektedir:

- Sınır ve gümrük kısıtlamaları**:** İsrail kontrolündeki geçiş noktaları, hâlen ticaret hacminin %70'ini etkilemektedir.
- Lojistik altyapı eksikliği: Filistin'in kendi liman ve depolama kapasitesi bulunmadığından, nakliye çoğunlukla dolaylı rotalardan yapılmaktadır.
- Yüksek navlun maliyetleri: 2024'te taşıma ücretleri ortalama %18 artmıştır (PCBS, 2025).

- Fiyat rekabeti: Çin menşeli ürünlerin ucuzlaması, Filistinli tacirlerin Türkiye yerine Çin'e yönelmesine yol açmıştır.
- Teknolojik farkındalık eksikliği: Özellikle yaşça büyük işletmeciler arasında dijital sistemlere güven düşüktür.

Bu faktörler, dijitalleşmenin potansiyel etkisini sınırlamakta, ancak aynı zamanda politika yapıcılar için somut müdahale alanları oluşturmaktadır.

3.5.4. Politika Önerileri ve Gelecek Perspektifi

- Dijital altyapı yatırımları: Filistin'de e-ticaret, e-lojistik ve e-ödeme altyapısının güçlendirilmesi gereklidir.
- Eğitim ve kapasite geliştirme: Tacirler, özellikle dijital sistem kullanımı, belge yönetimi ve güvenlik konularında desteklenmelidir.
- Türk firmalarıyla ortak dijital platformlar: Türkiye ve Filistin arasında "Dijital Ticaret Ağı" kurulması, veri paylaşımı ve izlenebilirliği artıracaktır.
- Kredi ve finansman desteği: Dijital dönüşüm yatırımları için düşük faizli krediler sağlanmalıdır.
- Kadın girişimcilere teşvik: Dijital satış yapan kadın işletmelere vergi indirimi veya teknik destek verilmelidir.

Bu adımların uygulanması, iki ülke arasındaki ticaretin sadece ekonomik değil, aynı zamanda insani ve teknolojik dayanışma modeli hâline gelmesini sağlayacaktır.

3.5.5. Genel Değerlendirme

Genel olarak, Türkiye–Filistin ticaretinde dijital dönüşüm süreci, yapısal engellere rağmen ilerlemektedir. Filistin'in ekonomik potansiyeli, Türkiye'nin üretim kapasitesi ve iki ülkenin tarihî dayanışması bir araya geldiğinde, bölgesel bir dijital ticaret köprüsü oluşturmak mümkündür. Ancak bu hedefin gerçekleşebilmesi için, lojistik altyapı yatırımları ve eğitim odaklı dijitalleşme politikalarının sistematik biçimde uygulanması gerekmektedir.

Dijital lojistik, geleceğin ticaretinde yalnızca bir araç değil, aynı zamanda ekonomik direnç, şeffaflık ve sürdürülebilir kalkınma için temel bir stratejidir (UNCTAD, 2024; World Bank, 2023; PCBS, 2025).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TİCARET KISITLAMALARI ÇERÇEVESİNDE DİJİTAL LOJİSTİĞİN ETKİSİ: FİLİSTİN İHRACATÇILARI ARASINDA LOJİSTİK HİZMET KALİTESİNİN ARACILIK ROLÜ

4.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu, ticaret kısıtlamalarının yoğun olarak hissedildiği bir bağlamda, dijital lojistik uygulamalarının ihracat performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Çalışma özellikle Filistinli ihracatçılar açısından, dijitalleşen lojistik süreçlerin nasıl bir değer yarattığını ve bu süreçlerde lojistik hizmet kalitesinin oynadığı aracılık rolünü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Dijital lojistik; veri tabanlı takip sistemleri, otomasyon, yapay zekâ destekli planlama ve dijital tedarik zinciri yönetimi gibi unsurları kapsayan bütüncül bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda araştırma, ticaret kısıtlamaları altında faaliyet gösteren ihracatçıların rekabet avantajı elde etmesinde dijital lojistiğin stratejik rolünü ortaya koymayı hedeflemektedir.

4.2. Araştırmanın Problemi

Küresel ticaret sisteminde bazı ülkeler, politik, ekonomik ve coğrafi nedenlerle ciddi ticaret kısıtlamaları ile karşı karşıya kalmaktadır. Filistin özelinde bu kısıtlamalar; sınır geçişlerindeki gecikmeler, lojistik altyapı eksiklikleri ve dış ticaret süreçlerindeki belirsizlikler şeklinde kendini göstermektedir. Bu durum, ihracatçı firmaların teslimat sürelerini, maliyet yapılarını ve müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilmektedir. Ancak dijital lojistik uygulamalarının bu olumsuzlukları ne ölçüde dengeleyebildiği ve özellikle lojistik hizmet kalitesinin bu süreçte nasıl bir aracılık rolü üstlendiği yeterince açıklığa kavuşturulamamıştır. Bu nedenle araştırmanın temel problemi, ticaret kısıtlamaları altında dijital lojistiğin ihracat performansına etkisinde lojistik hizmet kalitesinin aracılık rolünün ne düzeyde ve nasıl gerçekleştiğinin belirlenmesidir.

4.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, ticaret kısıtlamaları çerçevesinde dijital lojistik uygulamalarının Filistinli ihracatçılar üzerindeki etkisini analiz etmek ve bu etkide

lojistik hizmet kalitesinin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu genel amaç doğrultusunda çalışma;

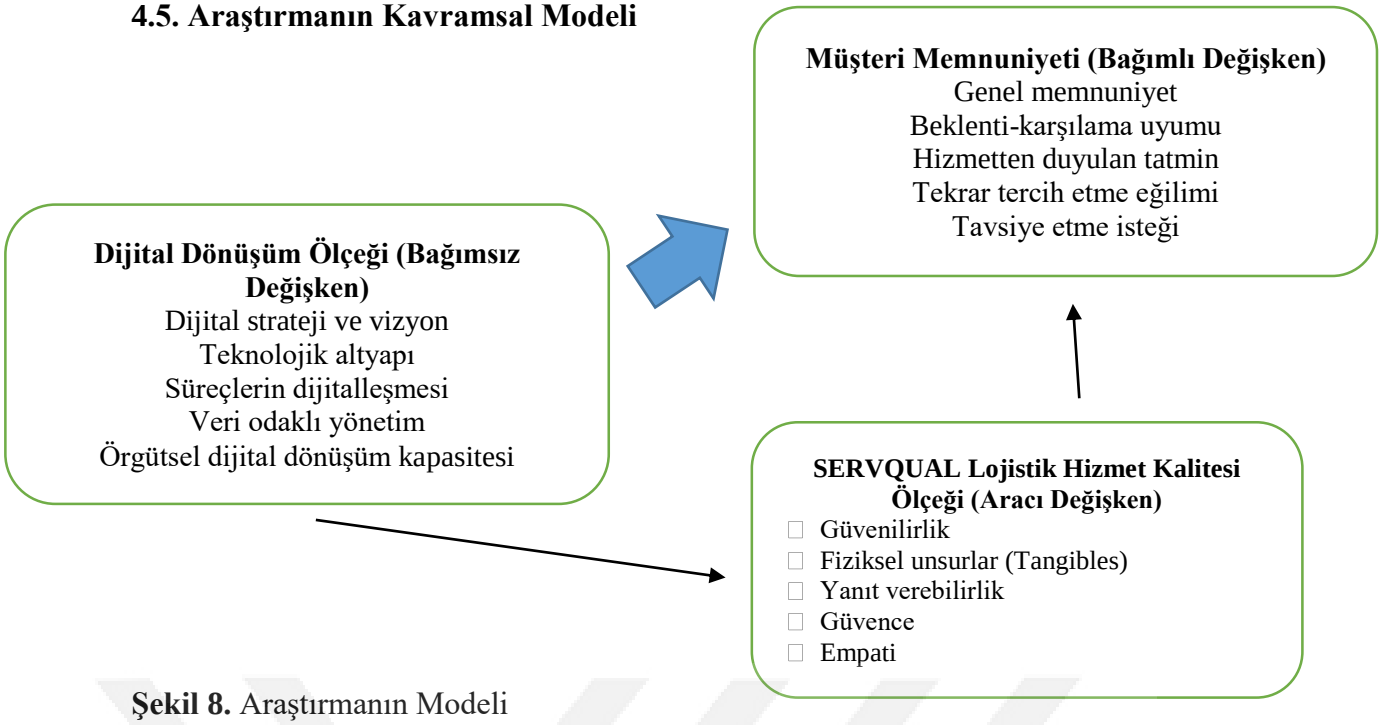
- Dijital lojistik uygulamalarının ihracat süreçlerine etkisini incelemeyi,
- Ticaret kısıtlamalarının lojistik performans üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi,
- Lojistik hizmet kalitesinin, dijital lojistik ile ihracat performansı arasındaki ilişkideki aracılık rolünü test etmeyi,
- Elde edilen bulgular doğrultusunda, kısıtlı ticaret ortamlarında faaliyet gösteren firmalar için stratejik öneriler geliştirmeyi

hedeflemektedir.

4.4. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma hem teorik hem de uygulamalı açıdan önemli katkılar sunmaktadır. Teorik olarak çalışma, dijital lojistik, ticaret kısıtlamaları ve lojistik hizmet kalitesi kavramlarını bütüncül bir model çerçevesinde ele alarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Özellikle gelişmekte olan ve kısıtlı ticaret koşullarına sahip bölgelerde yapılan çalışmaların sınırlı olması, bu araştırmanın özgünlüğünü artırmaktadır. Uygulama açısından ise çalışma, Filistinli ihracatçılar başta olmak üzere benzer koşullarda faaliyet gösteren firmalara yol gösterici niteliktedir. Dijital lojistik yatırımlarının hangi koşullarda daha etkili olduğu ve hizmet kalitesinin bu süreçte nasıl optimize edilebileceği konusunda yöneticilere stratejik içgörüler sunmaktadır. Ayrıca politika yapıcılar açısından da lojistik altyapının dijitalleşmesine yönelik desteklerin önemini vurgulayan bulgular üretme potansiyeline sahiptir.

4.5. Araştırmanın Kavramsal Modeli



Şekil 8. Araştırmanın Modeli

4.5.1. Hipotezler

H1: Dijital dönüşüm müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler

Dijital dönüşüm, işletmelerin süreçlerini hızlandırarak bilgi akışını iyileştirmesi, hizmetlere erişimi kolaylaştırması ve müşteriyle etkileşimi daha şeffaf ve anlık hale getirmesi sayesinde müşteri memnuniyetini artıran temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Özellikle dijital altyapıların gelişmesi, hizmet kalitesinin algılanmasını yükselterek kullanıcı deneyimini güçlendirmektedir. Literatürde dijitalleşmenin müşteri deneyimi ve memnuniyet üzerinde doğrudan etkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır.

H2: Dijital dönüşüm lojistik hizmet kalitesini pozitif yönde etkiler

Dijital dönüşüm, lojistik süreçlerde otomasyon, gerçek zamanlı izleme, veri analitiği ve entegre tedarik zinciri yönetimi gibi uygulamalar yoluyla hizmet kalitesini artırmaktadır. Bu gelişmeler, teslimat hızını, doğruluğunu ve operasyonel verimliliği yükselterek lojistik hizmet kalitesinin algılanmasını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle dijital teknolojilerin lojistik performansın geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığı kabul edilmektedir.

H3: Lojistik hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler

Lojistik hizmet kalitesi, ürünün doğru zamanda, doğru yerde ve hatasız şekilde teslim edilmesini kapsayan çok boyutlu bir yapı olup müşteri memnuniyetinin en önemli belirleyicilerinden biridir. Özellikle teslimat güvenilirliği, hız ve bilgi kalitesi gibi unsurlar, müşterinin algıladığı değer üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Literatürde lojistik hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi olduğu sıklıkla ortaya konulmuştur.

H4: Dijital dönüşümün müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinde lojistik hizmet kalitesinin aracılık rolü vardır

Dijital dönüşüm, doğrudan müşteri memnuniyetini artırmakla birlikte, bu etkinin önemli bir kısmı lojistik hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi üzerinden gerçekleşmektedir. Dijital teknolojiler; sipariş takibi, teslimat optimizasyonu ve bilgi paylaşımı gibi lojistik süreçleri daha etkin hale getirerek hizmet kalitesini artırmakta, bu durum ise müşteri memnuniyetine dolaylı katkı sağlamaktadır. Bu nedenle lojistik hizmet kalitesi, dijital dönüşüm ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide önemli bir aracılık mekanizması olarak değerlendirilmektedir.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, ticaret kısıtlamaları çerçevesinde dijital lojistik uygulamalarının Filistinli ihracatçılar üzerindeki etkisini incelemektedir. Bununla birlikte çalışma belirli metodolojik, kavramsal ve bağlamsal sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Öncelikle araştırma, belirli bir coğrafi alan olan Filistinli ihracatçılar ile sınırlandırılmış olup, elde edilen bulguların farklı ülke ve ekonomik yapılara doğrudan genellenmesi mümkün olmayabilir. Siyasi ve ekonomik koşulların bölgesel olarak değişkenlik göstermesi, sonuçların evrensel geçerliliğini kısmen sınırlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İkinci olarak, araştırma kesitsel (cross-sectional) bir tasarıma dayanmakta olup veriler belirli bir zaman diliminde toplanmıştır. Bu durum, değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içindeki dinamik değişimini izleme imkânını ortadan kaldırmakta ve nedensellik çıkarımlarını sınırlamaktadır. Üçüncü olarak, çalışmada kullanılan veriler büyük ölçüde katılımcıların öznel algılarına dayalıdır. Öz bildirim (self-report) yönteminin kullanılması, sosyal beğenirlik yanlılığı ve algısal sapmalar gibi ölçüm hatalarına açık

bir yapı oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma modeli yalnızca dijital dönüşüm ve SERVQUAL temelli lojistik hizmet kalitesi değişkenleri ile sınırlandırılmıştır. Oysa müşteri memnuniyetini etkileyebilecek fiyat politikası, marka gücü, kültürel faktörler ve politik risk gibi çok sayıda dışsal değişken bulunmaktadır; bu değişkenlerin modele dâhil edilmemesi, açıklayıcılık düzeyini kısmen sınırlamaktadır. Son olarak, veri toplama sürecinde erişilebilen örneklem büyüklüğü ve katılımcıların gönüllülük esasına dayalı katılımı, örneklemin temsil gücünü belirli ölçüde etkileyebilecek bir diğer sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

4.6.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, ticaret kısıtlamaları çerçevesinde faaliyet gösteren ve dijital lojistik süreçlerini aktif olarak kullanan Filistinli ihracatçılar oluşturmaktadır. Günümüz küresel ticaret ortamında ihracatçılar; sınır ötesi lojistik engeller, politik belirsizlikler, gümrük süreçleri ve tedarik zinciri kısıtları gibi çok boyutlu yapısal zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, özellikle Filistin gibi ticaret kısıtlamalarının yoğun olarak hissedildiği bölgelerde, ihracat süreçlerinin dijital teknolojiler ve lojistik hizmet kalitesi aracılığıyla yeniden şekillenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, dijital dönüşümün lojistik hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ve bu süreçte müşteri memnuniyetine yansıyan dolaylı mekanizmaları ortaya koymaktır.

Araştırma evreninin nicel büyüklüğüne ilişkin kesin verilere erişimde yaşanan güçlükler ve bölgesel ticaret verilerinin değişken yapısı nedeniyle evrenin toplam büyüklüğü net olarak sınırlandırılamamaktadır. Ancak Filistin'de ihracat faaliyetlerinde bulunan işletmelerin ve ihracatçıların genel yapısı dikkate alındığında, evrenin orta ölçekli ancak yüksek heterojenliğe sahip bir yapıda olduğu değerlendirilmektedir. Bu heterojen yapı, ihracatçıların dijital dönüşüm düzeyi, lojistik kapasitesi ve hizmet algılarında önemli farklılıklar bulunabileceğini göstermektedir.

Araştırmada örneklem, ulaşılabilirlik ve gönüllülük esasına dayalı olarak belirlenmiş olup, Filistinli ihracatçılardan veri toplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde %95 güven düzeyi ve %5 örnekleme hatası dikkate alınmış, bu doğrultuda Taro Yamane örneklem hesaplama formülünden yararlanılmıştır.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Bu formülde:

- **n** = örneklem büyüklüğü
- **N** = evren büyüklüğü (yaklaşık ihracatçı sayısı)
- **e** = örnekleme hatası (0.05)

Evren büyüklüğüne ilişkin kesin sayısal verilerin sınırlı olması nedeniyle, araştırmada temsili güç sağlayacak minimum örneklem büyüklüğü referans alınmış ve veri kaybı ihtimaline karşı daha geniş bir katılım hedeflenmiştir. Bu kapsamda analiz sürecine dâhil edilen örneklem, araştırmanın istatistiksel gücünü artıracak şekilde yapılandırılmıştır. Araştırma kapsamında 451 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilen analizler, ölçeğin bu örneklem büyüklüğü içerisinde de istikrarlı bir iç tutarlılık sergilediğini ortaya koymuştur. Bu durum, ölçüm aracının farklı katılımcı gruplarında da güvenilir sonuçlar üretebildiğini ve araştırma bulgularının sağlam bir istatistiksel temele dayandığını desteklemektedir.

Araştırmaya katılan ihracatçılar; firma büyüklüğü, faaliyet süresi, ihracat hacmi ve dijital teknolojileri kullanım düzeyi gibi değişkenler açısından farklılık göstermektedir. Bu çeşitlilik, dijital dönüşüm, lojistik hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkilerin farklı bağlamlarda daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Aynı zamanda bu heterojen yapı, elde edilen bulguların yalnızca belirli bir işletme grubuna değil, benzer koşullardaki ihracatçı profillerine de ışık tutmasına katkı sunmaktadır.

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kapsamında tasarlanmış olup veri toplama sürecinde Dijital Dönüşüm Ölçeği ve SERVQUAL temelli Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılara araştırma hakkında gerekli bilgilendirmeler yapılmış, gönüllülük esas alınmış ve etik araştırma ilkelerine uygun hareket edilmiştir.

Elde edilen veriler istatistiksel paket programlar aracılığıyla analiz edilmiş; betimsel istatistikler, korelasyon analizleri ve regresyon temelli aracılık testleri kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analiz sonuçları, dijital

dönüşümün lojistik hizmet kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve lojistik hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca lojistik hizmet kalitesinin, dijital dönüşüm ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bulgular, ticaret kısıtlamaları altında faaliyet gösteren ihracatçılar için dijital lojistik kapasitenin stratejik önemini vurgulamakta ve sürdürülebilir dış ticaret performansı açısından önemli çıkarımlar sunmaktadır

4.6.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama süreci, nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde yapılandırılmış ve yapılandırılmış anket formu aracılığıyla çevrim içi ortamda gerçekleştirilmiştir. Çalışma, ticaret kısıtlamaları kapsamında dijital lojistik uygulamalarının Filistinli ihracatçılar üzerindeki etkisini incelemeyi amaçladığından, veri toplama aracı bu doğrultuda üç temel bölümden oluşturulmuştur.

Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Bu kapsamda cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma bölgesi, iş tecrübesi ve çalışma durumu gibi değişkenler ele alınarak örneklem grubunun sosyo-ekonomik ve mesleki profili ortaya konulmuştur. Bu bilgiler, analiz sürecinde katılımcılar arasındaki olası farklılıkların değerlendirilmesine temel oluşturmuştur.

Anketin ikinci kısmında ilk ölçek olarak, Hizmet Kalitesi Ölçeği için Cronbach Alpha değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin katılımcıların hizmet algılarını güvenilir ve tutarlı bir biçimde ölçtüğünü ortaya koymaktadır. Burada, katılımcıların algıladıkları lojistik hizmet kalitesini ölçmek amacıyla Henden (2025) tarafından kullanılan SERVQUAL temelli ölçekten yararlanılmıştır. SERVQUAL temelli Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği (Henden, 2025) için Cronbach Alpha değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ve güvenilir ölçüm sağladığını göstermektedir. Alt boyutlar (güvenilirlik, yanıt verebilirlik, empati, güvence ve fiziksel unsurlar) da genel olarak yüksek güvenirlik düzeyleri sergilemiştir. Bu ölçek; fiziksel unsurlar, güvenilirlik, yanıt verebilirlik, güvence ve empati boyutlarından oluşmakta olup toplam 26 maddeden meydana gelmektedir. Katılımcıların lojistik hizmet süreçlerine ilişkin algıları 5'li Likert tipi ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) ile

ölçülmüştür. Ölçek, ihracat süreçlerinde hizmet kalitesinin çok boyutlu yapısını değerlendirmeye imkân sağlamaktadır. Anketin yine ikinci bölümünde, işletmelerin dijital dönüşüm düzeylerini ölçmek amacıyla Sağlam (2021) tarafından geliştirilen Dijital Dönüşüm Ölçeği kullanılmıştır. Dijital Dönüşüm Ölçeği (Sağlam, 2021) için Cronbach Alpha değeri 0.88 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin katılımcıların dijital dönüşüm algılarını tutarlı ve güvenilir biçimde ölçtüğünü göstermektedir. Ölçeğin tüm boyutlarının kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Toplam 12 maddeden oluşan bu ölçek; dijital strateji ve liderlik, teknolojik altyapı, süreçlerin dijitalleşmesi, veri odaklı yönetim ve örgütsel dönüşüm kapasitesi gibi boyutları içermektedir. Yine burada Hizmet Kalitesi Ölçeği için Cronbach Alpha değeri 0.89 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin katılımcıların hizmet algılarını güvenilir ve tutarlı bir biçimde ölçtüğünü ortaya koymaktadır. Ölçek 5'li Likert tipi derecelendirme sistemi ile uygulanmış olup katılımcıların firmalarındaki dijitalleşme düzeyine ilişkin algılarını ölçmektedir.

Veri toplama süreci Türkiye genelinde faaliyet gösteren Filistinli ihracatçılara çevrim içi anket yöntemiyle ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Veriler 01.Ocak 2026 ile 28.Şubat.2026 tarihleri arasında internetten online olarak Google Form üzerinden 451 katılımcıyla toplanmıştır. Katılımcılara anket formu e-posta, sosyal medya platformları ve iş ağı bağlantıları aracılığıyla iletilmiştir. Verilerin toplanmasında önce Gelişim Üniversitesi Etik kurul tarafında Etik Onay Belgesi alınmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin olarak yazarlardan gerekli izinler de alınmıştır. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayandırılmış, katılımcıların kimlik bilgileri anonim tutulmuş ve elde edilen verilerin yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacağı açıkça belirtilmiştir. Veri toplama süreci sonucunda elde edilen veriler, istatistiksel analizlere uygun hale getirilmiş ve modelin test edilmesi amacıyla kullanılmıştır. Analiz öncesinde veri seti eksik veri ve tutarlılık açısından kontrol edilmiş, ardından hipotez testlerine geçilmiştir. Bu süreç, araştırmanın güvenilir ve bilimsel temellere dayalı sonuçlar üretmesini sağlamıştır.

4.7. Analiz ve Bulgular

Analiz ve bulgular bölümü, çalışmada elde edilen verilerin sistematik bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan ilişkileri, eğilimleri ve anlamlı sonuçları ortaya koyarak araştırmanın temel çıkarımlarına zemin hazırlamaktadır.

4.7.1. Araştırma Değişkenleri İçin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Tablo 10. Araştırmada kullanılan Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği, Müşteri Memnuniyeti Ölçeği ve Dijital Dönüşüm Ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları

	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Lojistik Hizmet Kalitesi Ölç.	20	0,937
Müşteri Memnuniyeti Ölç.	6	0,879
Dijital Dönüşüm Ölç.	12	0,899

Araştırmada kullanılan Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği, Müşteri Memnuniyeti Ölçeği ve Dijital Dönüşüm Ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları Tablo 1'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, araştırmada kullanılan Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği, Müşteri Memnuniyeti Ölçeği ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin güvenirliği "yüksek güvenirlikli" olarak tespit edilmiştir.

Tablo 11. DFA ölçüm modeli için uyum iyiliği kriteri bulguları

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Lojistik hizmet kalitesi				
Düzey 1	2,345	0,972	0,964	0,055
Müşteri memnuniyeti				
Düzey 1	1,938	0,954	0,967	0,047
Dijital dönüşüm				
Düzey 1	2,458	0,91	0,924	0,057
Ölçüm model	2,748	0,925	0,948	0,062
Kabul edilebilir uyum	<=3	>=0,90	>=0,90	<=0,08

Araştırmada kullanılan Lojistik Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Dijital Dönüşüm ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kapsamında elde edilen uyum iyiliği kriterleri ile ölçüm modeline ait uyum değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği için birinci düzey DFA modelinde CMIN/DF değerinin 2,345, GFI değerinin 0,972, CFI değerinin 0,964 ve RMSEA değerinin 0,055 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlerin tamamı kabul edilebilir uyum kriterleri içerisinde yer almakta olup ölçeğin faktör yapısının veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Müşteri Memnuniyeti Ölçeği açısından

değerlendirildiğinde, birinci düzey model için elde edilen CMIN/DF (1,938), GFI (0,954), CFI (0,967) ve RMSEA (0,047) değerlerinin oldukça iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Özellikle CMIN/DF değerinin 2'nin altında ve RMSEA değerinin 0,05'e oldukça yakın olması, modelin yüksek düzeyde uyum sergilediğine işaret etmektedir. Dijital Dönüşüm Ölçeği için elde edilen uyum indekslerinde ise CMIN/DF değerinin 2,458, GFI değerinin 0,910, CFI değerinin 0,924 ve RMSEA değerinin 0,057 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin tamamı kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almakta olup ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Araştırmada kullanılan tüm değişkenleri kapsayan ölçüm modeline ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, CMIN/DF değerinin 2,748, GFI değerinin 0,925, CFI değerinin 0,948 ve RMSEA değerinin 0,062 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin tamamının kabul edilebilir uyum kriterlerini karşılaması, ölçüm modelinin genel olarak veri ile iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir (İlhan ve Çetin, 20141).

Tablo 12. Araştırmada kullanılan Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği, Müşteri Memnuniyeti Ölçeği ve Dijital Dönüşüm Ölçeği için açıklayıcı istatistikler ve çarpıklık basıklık değerleri

Ölçek/Boyut	Ortalama	Medyan	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Lojistik Hizmet Kalitesi Ölç.	3,11	3,11	0,767	-0,15	-0,46
Müşteri Memnuniyeti Ölç.	3,27	3,33	0,849	-0,21	-0,48
Dijital Dönüşüm Ölç.	2,25	2,17	0,642	0,50	0,45

Araştırmada kullanılan Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği, Müşteri Memnuniyeti Ölçeği ve Dijital Dönüşüm Ölçeği için açıklayıcı istatistikler ve çarpıklık basıklık değerleri Tablo 3'te verilmiştir. Elde edilen bulgular göre ölçekler arasında en yüksek ortalama değerin Müşteri Memnuniyeti Ölçeği 'ne ait olduğu görülmektedir ($\bar{x}$ = 3,27). Bu durum, katılımcıların genel olarak müşteri memnuniyetine ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeğinin ortalaması ise 3,11 olarak hesaplanmış olup katılımcıların lojistik hizmet kalitesine yönelik değerlendirmelerinin de orta düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir. Dijital Dönüşüm Ölçeğinin ortalamasının 2,25 olması ise katılımcıların dijital

1 İlhan, M., Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi. 5. 10.21031/epod.31126.

dönüşüm uygulamalarına ilişkin algılarının diğer değişkenlere göre daha düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Verilerin normallik varsayımı açısından değerlendirilmesinde kullanılan çarpıklık ve basıklık değerlerinin tüm ölçekler için ±1 aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği (çarpıklık = -0,15; basıklık = -0,46) ve Müşteri Memnuniyeti Ölçeği (çarpıklık = -0,21; basıklık = -0,48) hafif negatif çarpıklık gösterirken, Dijital Dönüşüm Ölçeğinin pozitif çarpıklık değerine sahip olduğu (çarpıklık = 0,50) görülmektedir. Bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.

4.7.2. Demografik Değişkenler İçin Frekans Dağılımı Bulguları

Tablo 13. Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	109	24,2
Erkek	342	75,8
Toplam	451	100,0

Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımları Tablo 4'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre kadın katılımcıların oranı %24,2 ve erkek katılımcıların oranı %75,8 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 14. Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımı

Medeni durum	Sayı	Yüzde
Evli	181	40,1
Bekar	270	59,9
Toplam	451	100,0

Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 5'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %40,1'inin evli ve %59,9'unun bekar oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 15. Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımı

Yaş Grubu	Sayı	Yüzde
18-30 Yaş	241	53,4
31-43 Yaş	124	27,5
44-56 Yaş	36	8,0
57 Yaş ve üzeri	50	11,1
Toplam	451	100,0

Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımları Tablo 6'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %53,4'ünün 18-30 Yaş, %27,5'inin 31-43 Yaş, %8,0'ının 44-56 Yaş ve %11,1'inin 57 Yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre frekans dağılımı

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
Ortaöğretim	64	14,2
Lisans	274	60,8
Lisansüstü	113	25,1
Toplam	451	100,0

Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre frekans dağılımları Tablo 7'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %14,2'sinin Ortaöğretim, %60,8'inin Lisans ve %25,1'inin Lisansüstü eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 17. Ankete katılan bireylerin çalışma bölgelerine göre frekans dağılımı

Çalışma Bölgesi	Sayı	Yüzde
Kudüs	27	6,0
Batışeria	170	37,7
Gazze	83	18,4
Yurtdışı	171	37,9
Toplam	451	100,0

Ankete katılan bireylerin çalışma bölgelerine göre frekans dağılımları Tablo 8'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %6,0'ının Kudüs, %37,7'sinin Batışeria, %18,4'ünün Gazze ve %37,9'unun Yurtdışında çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo 18. Ankete katılan bireylerin iş tecrübelerine göre frekans dağılımı

İş Tecrübesi	Sayı	Yüzde
0-5 Yıl	160	35,5
6-10 Yıl	198	43,9
11 Yıl ve üzeri	93	20,6
Toplam	451	100,0

Ankete katılan bireylerin iş tecrübelerine göre frekans dağılımları Tablo 9'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %35,5'inin 0-5 Yıl, %43,9'unun 6-10 Yıl ve %20,6'sının 11 Yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 19. Ankete katılan bireylerin çalışma pozisyonlarına göre frekans dağılımı

Çalışma pozisyonu	Sayı	Yüzde
Yönetici	91	20,2
Firma sahibi	56	12,4
Çalışan	205	45,5
Diğer	99	22,0
Toplam	451	100,0

Ankete katılan bireylerin çalışma pozisyonlarına göre frekans dağılımları Tablo 10'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %20,2'sinin Yönetici, %12,4'ünün Firma sahibi, %45,5'inin Çalışan ve %22,0'ının Diğer pozisyonlarda çalıştıkları tespit edilmiştir.

4.7.3. Ölçek İstatistikleri

Tablo 20. Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Ort.	Std. S.
LHK_1	86	19,1	114	25,3	129	28,6	55	12,2	67	14,9	2,78	1,300
LHK_2	36	8,0	89	19,7	163	36,1	153	33,9	10	2,2	3,03	0,973
LHK_3	19	4,2	126	27,9	130	28,8	145	32,2	31	6,9	3,10	1,019
LHK_4	64	14,2	136	30,2	94	20,8	142	31,5	15	3,3	2,80	1,131
LHK_5	31	6,9	108	23,9	127	28,2	157	34,8	28	6,2	3,10	1,051
LHK_6	91	20,2	132	29,3	103	22,8	98	21,7	27	6,0	2,64	1,196
LHK_7	28	6,2	173	38,4	66	14,6	158	35,0	26	5,8	2,96	1,102
LHK_8	50	11,1	86	19,1	164	36,4	121	26,8	30	6,7	2,99	1,082
LHK_9	84	18,6	79	17,5	71	15,7	178	39,5	39	8,6	3,02	1,290
LHK_10	46	10,2	110	24,4	90	20,0	128	28,4	77	17,1	3,18	1,261
LHK_11	2	0,4	106	23,5	133	29,5	156	34,6	54	12,0	3,34	0,981
LHK_12	48	10,6	66	14,6	149	33,0	122	27,1	66	14,6	3,20	1,179
LHK_13	10	2,2	129	28,6	117	25,9	136	30,2	59	13,1	3,23	1,071
LHK_14	11	2,4	93	20,6	141	31,3	174	38,6	32	7,1	3,27	0,949
LHK_15	69	15,3	90	20,0	74	16,4	181	40,1	37	8,2	3,06	1,241
LHK_16	22	4,9	89	19,7	91	20,2	200	44,3	49	10,9	3,37	1,067
LHK_17	42	9,3	82	18,2	136	30,2	169	37,5	22	4,9	3,10	1,056

LHK_18	19	4,2	104	23,1	128	28,4	154	34,1	46	10,2	3,23	1,048
LHK_19	29	6,4	93	20,6	127	28,2	179	39,7	23	5,1	3,16	1,020
LHK_20	25	5,5	92	20,4	95	21,1	201	44,6	38	8,4	3,30	1,059
	Lojistik Hizmet Kalitesi Ölç.										3,11	0,767

Lojistik Hizmet Kalitesi Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 11'deverilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,37 ile "LHK_16" maddesinde, en küçük ortalamanın da 2,64 ile "LHK_6" maddesinde olduğunu görüyoruz.

Tablo 21. Müşteri Memnuniyeti Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		**Katılmıyorum**		**Kararsızım**		**Katılıyorum**		**Kesinlikle Katılıyorum**			
	Sayı	**Yüzde**	**Sayı**	**Yüzde**	**Sayı**	**Yüzde**	**Sayı**	**Yüzde**	**Sayı**	**Yüzde**	**Ort.**	**Std. S.**
MM_1	26	5,8	65	14,4	159	35,3	139	30,8	62	13,7	3,32	1,063
MM_2	19	4,2	72	16,0	139	30,8	171	37,9	50	11,1	3,36	1,013
MM_3	42	9,3	63	14,0	120	26,6	188	41,7	38	8,4	3,26	1,096
MM_4	20	4,4	88	19,5	148	32,8	128	28,4	67	14,9	3,30	1,079
MM_5	40	8,9	58	12,9	114	25,3	210	46,6	29	6,4	3,29	1,061
MM_6	40	8,9	108	23,9	135	29,9	113	25,1	55	12,2	3,08	1,153
	Müşteri Memnuniyeti Ölç.										3,27	0,849

Müşteri Memnuniyeti Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 12'deverilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,36 ile "MM_2" maddesinde, en küçük ortalamanın da 3,08 ile "MM_6" maddesinde olduğunu görüyoruz.

Tablo 22. Dijital Dönüşüm Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		**Katılmıyorum**		**Kararsızım**		**Katılıyorum**		**Kesinlikle Katılıyorum**			
	Sayı	**Yüzde**	**Sayı**	**Yüzde**	**Sayı**	**Yüzde**	**Sayı**	**Yüzde**	**Sayı**	**Yüzde**	**Ort.**	**Std. S.**
DD_1	2	0,4	114	25,3	146	32,4	123	27,3	66	14,6	3,30	1,019
DD_2	181	40,1	205	45,5	59	13,1	6	1,3	0	0,0	1,76	0,726
DD_3	123	27,3	229	50,8	58	12,9	25	5,5	16	3,5	2,07	0,969
DD_4	124	27,5	185	41,0	80	17,7	55	12,2	7	1,6	2,19	1,022
DD_5	121	26,8	193	42,8	86	19,1	28	6,2	23	5,1	2,20	1,063
DD_6	106	23,5	175	38,8	146	32,4	17	3,8	7	1,6	2,21	0,898
DD_7	87	19,3	215	47,7	115	25,5	18	4,0	16	3,5	2,25	0,931
DD_8	54	12,0	237	52,5	112	24,8	31	6,9	17	3,8	2,38	0,917
DD_9	112	24,8	228	50,6	91	20,2	4	0,9	16	3,5	2,08	0,895

DD_10	121	26,8	157	34,8	130	28,8	35	7,8	8	1,8	2,23	0,988
DD_11	68	15,1	272	60,3	75	16,6	35	7,8	1	0,2	2,18	0,786
DD_12	106	23,5	220	48,8	75	16,6	45	10,0	5	1,1	2,16	0,936
	Dijital Dönüşüm Ölç.										2,25	0,642

Dijital Dönüşüm Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 13'teverilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,30 ile "DD_1" maddesinde, en küçük ortalamanın da 1,76 ile "DD_2" maddesinde olduğunu görüyoruz.

4.7.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Bakımından Analizi

Tablo 23. Ankette kullanılan ölçeklerin Cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Lojistik Hizmet Kalitesi Ölç.	**Kadın**	109	3,14	0,699	0,445	0,656
	Erkek	342	3,10	0,788		
Müşteri Memnuniyeti Ölç.	**Kadın**	109	3,32	0,801	0,718	0,473
	Erkek	342	3,25	0,864		
Dijital Dönüşüm Ölç.	**Kadın**	109	2,20	0,579	-0,946	0,345
	Erkek	342	2,27	0,660		

Ankette kullanılan ölçeklerde Cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ölçeklerde Cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 24. Ankette kullanılan ölçeklerin Medeni durum değişkeni bakımından incelenmesi

	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Lojistik Hizmet Kalitesi Ölç.	**Evli**	181	3,13	0,788	0,572	0,568
	Bekar	270	3,09	0,753		
Müşteri Memnuniyeti Ölç.	**Evli**	181	3,25	0,873	-0,399	0,690
	Bekar	270	3,28	0,834		
Dijital Dönüşüm Ölç.	**Evli**	181	2,24	0,636	-0,424	0,672
	Bekar	270	2,26	0,646		

Ankette kullanılan ölçeklerde Medeni Durum değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan

ölçeklerde Medeni Durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 25. Yaş Gruplarının düzeylerine göre ANOVA Sonuçları

	Yaş Grubu	N	Ort.	Std. Sapma	F	P
Lojistik Hizmet Kalitesi Ölç.	**18-30 Yaş**	241	3,12	0,754	1,030	0,379
	31-43 Yaş	124	3,02	0,791		
	44-56 Yaş	36	3,24	0,687		
	57 Yaş ve üzeri	50	3,17	0,818		
	Toplam	451	3,11	0,767		
Müşteri Memnuniyeti Ölç.	**18-30 Yaş**	241	3,30	0,829	0,775	0,508
	31-43 Yaş	124	3,18	0,851		
	44-56 Yaş	36	3,36	0,893		
	57 Yaş ve üzeri	50	3,24	0,909		
	Toplam	451	3,27	0,849		
Dijital Dönüşüm Ölç.	**18-30 Yaş**	241	2,29	0,668	1,042	0,374
	31-43 Yaş	124	2,25	0,640		
	44-56 Yaş	36	2,14	0,527		
	57 Yaş ve üzeri	50	2,15	0,584		
	Toplam	451	2,25	0,642		

Ankette kullanılan ölçeklerde Yaş Grubu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo16'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ölçeklerde Yaş Grubu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 26. Ankete Katılanların Eğitim Düzeylerine göre ANOVA sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	Std. Sapma	F	P	Farklılığın Kaynağı
Lojistik Hizmet Kalitesi Ölç.	**Ortaöğretim**	64	3,21	0,877	1,531	0,217	
	Lisans	274	3,06	0,713			
	Lisansüstü	113	3,17	0,821			

	Toplam	451	3,11	0,767			
Müşteri Memnuniyeti Ölç.	**Ortaöğretim**	64	3,31	0,904	0,167	0,847	
	Lisans	274	3,27	0,824			
	Lisansüstü	113	3,23	0,882			
	Toplam	451	3,27	0,849			
Dijital Dönüşüm Ölç.	**Ortaöğretim**	64	2,22	0,651	4,311	0,014	Lisans ile Lisansüstü
	Lisans	274	2,32	0,661			
	Lisansüstü	113	2,11	0,567			
	Toplam	451	2,25	0,642			

Ankette kullanılan ölçeklerde Eğitim Düzeyi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo17'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ölçeklerde Eğitim Düzeyi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar TUKEY testiyle belirlenerek ilgili ölçeğin karşısına yazılmıştır.

Tablo 27. Ankete katılanların Çalışılan bölgesine göre ANOVA Sonuçları

	Çalışılan Bölge	**N**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**F**	**P**
Lojistik Hizmet Kalitesi Ölç.	**Kudüs**	27	3,11	0,885	1,519	0,209
	Batışeria	170	3,05	0,818		
	Gazze	83	3,03	0,703		
	Yurtdışı	171	3,20	0,720		
	Toplam	451	3,11	0,767		
Müşteri Memnuniyeti Ölç.	**Kudüs**	27	3,25	0,926	0,944	0,419
	Batışeria	170	3,23	0,894		
	Gazze	83	3,19	0,797		
	Yurtdışı	171	3,35	0,814		
	Toplam	451	3,27	0,849		
Dijital Dönüşüm Ölç.	**Kudüs**	27	2,29	0,756	2,189	0,089
	Batışeria	170	2,16	0,608		
	Gazze	83	2,26	0,530		
	Yurtdışı	171	2,33	0,695		
	Toplam	451	2,25	0,642		

Ankette kullanılan ölçeklerde Çalışılan Bölge değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo18'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ölçeklerde Çalışılan Bölge değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 28. Ankete katılanların İş tecrübesine göre ANOVA sonuçları

	İş Tecrübe	**N**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**F**	**P**
Lojistik Hizmet Kalitesi Ölç.	**0-5 Yıl**	160	3,17	0,742	1,954	0,143
	6-10 Yıl	198	3,03	0,754		
	11 Yıl ve üzeri	93	3,18	0,825		
	Toplam	451	3,11	0,767		
Müşteri Memnuniyeti Ölç.	**0-5 Yıl**	160	3,33	0,839	0,806	0,447
	6-10 Yıl	198	3,22	0,841		
	11 Yıl ve üzeri	93	3,26	0,882		
	Toplam	451	3,27	0,849		
Dijital Dönüşüm Ölç.	**0-5 Yıl**	160	2,34	0,728	2,751	0,065
	6-10 Yıl	198	2,22	0,575		
	11 Yıl ve üzeri	93	2,16	0,605		
	Toplam	451	2,25	0,642		

Ankette kullanılan ölçeklerde İş Tecrübesi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo19'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ölçeklerde İş Tecrübesi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 29. Ankete katılanların Çalışma Pozisyonun Düzeylerine göre ANOVA Sonuçları

	Çalışma pozisyonu	**N**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**F**	**P**
Lojistik Hizmet Kalitesi Ölç.	**Yönetici**	91	3,14	0,892	0,408	0,665
	Firma sahibi	56	3,08	0,708		
	Çalışan	205	3,05	0,739		
	Toplam	352	3,08	0,776		
Müşteri Memnuniyeti Ölç.	**Yönetici**	91	3,20	0,922	0,620	0,539
	Firma sahibi	56	3,35	0,814		
	Çalışan	205	3,23	0,852		
	Toplam	352	3,24	0,864		

Dijital Dönüşüm Ölç.	**Yönetici**	91	2,11	0,591	2,406	0,092
	Firma sahibi	56	2,24	0,658		
	Çalışan	205	2,28	0,647		
	Toplam	352	2,23	0,638		

Ankette kullanılan ölçeklerde Çalışma pozisyonu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo20'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan ölçeklerde Çalışma pozisyonu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

4.7.5. Korelasyon Ölçümleri

Tablo 30. Dijital Dönüşüm Lojistik Hizmet Kalitesi ve müşteri memnuniyet değişkenleri arasında pearson korelasyon analiz sonuçları

	Lojistik Hizmet Kalitesi	**Müşteri Memnuniyeti**	**Dijital Dönüşüm**
Lojistik Hizmet Kalitesi	1	0,843**	0,150**
Müşteri Memnuniyeti	0,843**	1	0,181**
Dijital Dönüşüm	0,150**	0,181**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ankette kullanılan ölçeklerin arasındaki ilişki için pearson korelasyon katsayısı bulguları Tablo 21'de verilmiştir Tüm korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bulunmuştur. Katsayıların pozitif olması durumunda değişkenlerden herhangi birisinde artma olduğunda diğer değişkenlerde de artma olması beklenir. Korelasyon katsayılarına göre en yüksek ilişki "Müşteri Memnuniyeti" ile "Lojistik Hizmet Kalitesi" değişkenleri arasında, en düşük ilişki "Dijital Dönüşüm" ile "Lojistik Hizmet Kalitesi" değişkenleri arasındadır.

4.7.6. Model Analizi

Tablo 31. Dijital Dönüşüm Müşteri Memnuniyetine Etkisinde lojistik hizmet kalitesinin aracılık rölüne ilişkin regresyon analiz sonuçları

Bağımlı değişken: lhk						
R	R-kare	F	p			
0,150	0,023	10,342	0,000			
	Tahmin	se	t	p	LLCI	ULCI

sabit	2,706	0,131	20,731	0,000	2,449	2,962
dd	0,179	0,056	3,216	0,001	0,070	0,289
Bağımlı değişken: mm						
R	R-kare	F	p			
0,845	0,714	560,127	0,000			
	Tahmin	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	0,227	0,109	2,076	0,038	0,012	0,442
dd	0,074	0,034	2,193	0,029	0,008	0,141
lhk	0,924	0,028	32,691	0,000	0,869	0,980
Bağımlı değişken: mm (Toplam etki modelil)						
R	R-kare	F	p			
0,181	0,033	15,260	0,000			
	Tahmin	se	t	p	LLCI	ULCI
sabit	2,727	0,144	18,983	0,000	2,445	3,010
dd	0,240	0,061	3,906	0,000	0,119	0,361

Dijital Dönüşüm (dd), Lojistik Hizmet Kalitesi (lhk) ve Müşteri Memnuniyeti (mm) değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizlerine ilişkin bulgular Tablo 22'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 10,342$; $p < 0,001$). Dijital dönüşümün lojistik hizmet kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,179$; $t = 3,216$; $p = 0,001$). Güven aralığının sıfır değerini içermemesi (LLCI = 0,070; ULCI = 0,289) söz konusu etkinin istatistiksel olarak güvenilir olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte modelin açıklayıcılık düzeyi sınırlı olup, dijital dönüşüm lojistik hizmet kalitesindeki varyansın yaklaşık %2,3'ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0,023$). Müşteri memnuniyetinin bağımlı değişken olarak ele alındığı model incelendiğinde, modelin oldukça yüksek düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F = 560,127$; $p < 0,001$). Bulgular, hem dijital dönüşümün ($\beta = 0,074$; $p = 0,029$) hem de lojistik hizmet kalitesinin ($\beta = 0,924$; $p < 0,001$) müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Özellikle lojistik hizmet kalitesinin katsayısının oldukça yüksek olması, müşteri memnuniyetinin en önemli belirleyicisinin lojistik hizmet kalitesi olduğunu ortaya koymaktadır. Modelin açıklayıcılık gücü oldukça yüksektir ve müşteri memnuniyetindeki varyansın yaklaşık %71,4'ü açıklanmaktadır ($R^2 = 0,714$). Toplam etki modeli incelendiğinde, dijital

dönüşümün müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (β = 0,240; t = 3,906; p < 0,001). Güven aralığının sıfır değerini içermemesi (LLCI = 0,119; ULCI = 0,361), bu etkinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Modelin açıklayıcılık düzeyi ise %3,3 olarak hesaplanmıştır (R^2 = 0,033).

Tablo 32. Dijital Dönüşümün Müşteri Memnuniyeti üzerindeki etkisinde Lojistik Hizmet Kalitesinin aracılık etkisi

Toplam etki						
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
0,240	0,061	3,906	0,000	0,119	0,361	0,181
Doğrudan etki						
Etki	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
0,074	0,034	2,193	0,029	0,008	0,141	0,056
Dolaylı etki						
	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
lhk	0,166	0,049	0,061	0,256		
Standart dolaylı etki						
	Etki	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
lhk	0,125	0,039	0,045	0,198		

Dijital Dönüşümün Müşteri Memnuniyeti üzerindeki etkisinde Lojistik Hizmet Kalitesinin aracılık rolüne ilişkin bootstrap temelli aracılık analizi bulguları Tablo 23'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, dijital dönüşümün müşteri memnuniyeti üzerindeki toplam etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (β = 0,240; t = 3,906; p < 0,001). Güven aralığının sıfır değerini içermemesi (LLCI = 0,119; ULCI = 0,361) toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Aracı değişken modele dahil edildiğinde, dijital dönüşümün müşteri memnuniyeti üzerindeki doğrudan etkisinin de anlamlılığını koruduğu tespit edilmiştir (β = 0,074; t = 2,193; p = 0,029). Bununla birlikte doğrudan etki katsayısının toplam etkiye göre önemli ölçüde azaldığı dikkat çekmektedir. Bu durum, lojistik hizmet kalitesinin söz konusu ilişkide aracı bir rol üstlendiğine işaret etmektedir. Dolaylı etki sonuçları incelendiğinde, dijital dönüşümün müşteri memnuniyeti üzerindeki lojistik hizmet kalitesi aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (β = 0,166). Bootstrap güven aralığının sıfır değerini içermemesi (BootLLCI = 0,061; BootULCI = 0,256),

aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. Benzer şekilde standartlaştırılmış dolaylı etkiye ilişkin güven aralığının da sıfırı içermemesi (BootLLCI = 0,0

45; BootULCI = 0,198), elde edilen sonucun güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 33. Araştırma hipotezleri için istatistiksel kararlar

Hipotezler	**İstatistiksel kararlar**
H1: Dijital dönüşüm müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler	**Desteklendi**
H2: Dijital dönüşüm lojistik hizmet kalitesini pozitif yönde etkiler	**Desteklendi**
H3: Lojistik hizmet kalitesi müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkiler	**Desteklendi**
H4: Dijital dönüşümün müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinde lojistik hizmet kalitesinin aracılık rolü vardır.	**Desteklendi**

Araştırma hipotezleri için istatistiksel kararlar Tablo 24'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara hipotezlerin tamamı desteklenmiştir.

TARTIŞMA

Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular, ticaret kısıtlamalarının yoğun olarak hissedildiği Filistin bağlamında dijital dönüşümün müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini ve bu etkide lojistik hizmet kalitesinin oynadığı aracılık rolünü ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda tüm hipotezlerin desteklenmiş olması, oluşturulan teorik modelin hem istatistiksel hem de kavramsal açıdan tutarlı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar yalnızca işletme düzeyinde değil, aynı zamanda Filistin'in içinde bulunduğu ekonomik ve ticari koşullar bağlamında da değerlendirilmelidir.

Araştırmanın bulguları yalnızca dijital dönüşümün işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymakla kalmamakta, aynı zamanda Filistin gibi olağanüstü ticari kısıtlamalar altında faaliyet gösteren ekonomilerde dijital lojistiğin stratejik önemini de göstermektedir. Literatürde dijital dönüşüm çoğu zaman rekabet avantajı, maliyet azaltma veya operasyonel verimlilik bağlamında ele alınmaktadır. Ancak Filistin örneğinde dijital dönüşümün işlevi bundan çok daha kapsamlıdır. Çünkü Filistinli ihracatçılar faaliyetlerini yalnızca piyasa koşullarına göre değil, aynı zamanda siyasi, güvenlik ve lojistik kısıtlamalar altında sürdürmektedir. Bu nedenle dijital teknolojiler yalnızca işletme performansını geliştiren araçlar değil, aynı zamanda ticaretin sürdürülebilirliğini sağlayan kritik mekanizmalar olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın teorik bölümlerinde de ayrıntılı şekilde açıklandığı üzere Filistin ekonomisi uzun yıllardır hareket kısıtlamaları, sınır kontrolleri, yüksek taşıma maliyetleri ve dış ticarette yapısal bağımlılık gibi sorunlarla karşı karşıyadır. Özellikle Batı Şeria'da bulunan kontrol noktaları ve Gazze Şeridi üzerindeki abluka uygulamaları, lojistik süreçlerin öngörülebilirliğini azaltmaktadır. Malların teslim sürelerinde yaşanan belirsizlikler, ihracatçı firmaların uluslararası müşterilere karşı yükümlülüklerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle araştırmada dijital dönüşümün müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin ortaya çıkması, yalnızca teknolojik bir ilerlemenin sonucu olarak değil, aynı zamanda belirsizlikleri azaltan bir yönetim mekanizmasının sonucu olarak değerlendirilmelidir.

Dijital dönüşümün müşteri memnuniyeti üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı bulunması, Filistinli ihracatçıların müşteri ilişkilerinde teknolojiyi etkin kullanmasının

önemini göstermektedir. Günümüzde müşteriler yalnızca ürün kalitesini değil, sipariş sürecinin tamamını değerlendirmektedir. Siparişin alınmasından teslimata kadar geçen sürede şeffaf bilgi akışı sağlanması, müşterilerin işletmeye duyduğu güveni artırmaktadır. Özellikle uluslararası ticarette müşteriler, ürünün nerede olduğunu ve ne zaman teslim edileceğini bilmek istemektedir. Dijital sistemler sayesinde sağlanan görünürlük, müşterilerin algıladığı riski azaltmakta ve memnuniyet düzeyini yükseltmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular ayrıca dijital dönüşümün lojistik hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, dijital teknolojilerin lojistik süreçlerde yalnızca destekleyici bir unsur olmadığını, hizmet kalitesinin temel belirleyicilerinden biri haline geldiğini ortaya koymaktadır. Gerçek zamanlı veri paylaşımı, elektronik takip sistemleri, dijital belge yönetimi ve otomasyon uygulamaları sayesinde lojistik süreçlerdeki hata oranları azalmakta ve operasyonel performans artmaktadır. Filistinli ihracatçılar açısından bu durum daha da önemlidir. Çünkü lojistik süreçlerde meydana gelen küçük bir gecikme bile sınır geçişlerinde ciddi maliyetlere dönüşebilmektedir. Bu nedenle dijital sistemlerin sağladığı planlama ve koordinasyon avantajı, işletmeler için önemli bir rekabet unsuru oluşturmaktadır.

Lojistik hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerindeki güçlü etkisi, araştırmanın dikkat çekici sonuçlarından biridir. Elde edilen katsayıların yüksek olması, müşterilerin lojistik performansa büyük önem verdiğini göstermektedir. Bu durum özellikle Filistin bağlamında beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çünkü ticaretin kesintilere açık olduğu ortamlarda müşteriler için güvenilir teslimat, ürün fiyatından dahi daha önemli hale gelebilmektedir. Teslimat sürelerine uyulması, sipariş doğruluğu, bilgi paylaşımı ve problem çözme kapasitesi müşteri algısının şekillenmesinde kritik rol oynamaktadır. Dolayısıyla lojistik hizmet kalitesindeki iyileşmelerin müşteri memnuniyetine güçlü şekilde yansıması teorik beklentilerle uyumludur.

Araştırmanın en önemli katkılarından biri, lojistik hizmet kalitesinin aracılık rolünü ortaya koymasıdır. Bu bulgu dijital dönüşümün etkisinin doğrusal ve tek boyutlu olmadığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle dijital dönüşüm doğrudan müşteri memnuniyeti yaratmamakta; öncelikle işletme süreçlerini iyileştirmekte,

lojistik performansı geliştirmekte ve bunun sonucunda müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Bu sonuç kaynak temelli yaklaşım (Resource-Based View) açısından da değerlendirilebilir. Dijital teknolojiler işletmeler için stratejik bir kaynak niteliği taşırken, lojistik hizmet kalitesi bu kaynağın müşteriye dönüştüğü operasyonel mekanizma olarak işlev görmektedir. Böylece dijital yatırımlar ancak hizmet kalitesine yansıdığı ölçüde müşteri değeri yaratabilmektedir.

Araştırmanın literatüre katkısı da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Mevcut çalışmaların büyük bölümü dijital dönüşüm ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi gelişmiş ekonomiler veya istikrarlı ticari ortamlar üzerinden incelemektedir. Buna karşılık Filistin gibi ticari hareket alanının ciddi biçimde kısıtlandığı bir ekonomide gerçekleştirilen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu araştırma, dijital lojistiğin etkilerini siyasi ve ekonomik kısıtlamaların yoğun olduğu bir bağlamda inceleyerek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Ayrıca lojistik hizmet kalitesinin aracılık rolünü ortaya koyarak mevcut teorik modellerin farklı ekonomik koşullarda da geçerli olduğunu göstermektedir.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, araştırma sonuçları Filistinli ihracatçı işletmeler için önemli mesajlar içermektedir. İşletmelerin yalnızca ürün geliştirme veya fiyat rekabetine odaklanmaları yeterli değildir. Dijital altyapıya yatırım yapılması, veri yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi, sipariş takip teknolojilerinin kullanılması ve lojistik süreçlerin dijitalleştirilmesi müşteri memnuniyetini artırabilecek stratejik yatırımlar olarak görülmelidir. Aynı zamanda kamu kurumları ve ilgili ticaret kuruluşları da dijital lojistik uygulamalarını destekleyecek politikalar geliştirmelidir. Çünkü dijitalleşme yalnızca firma düzeyinde değil, ulusal ticaret kapasitesinin geliştirilmesi açısından da önem taşımaktadır.

Sonuç olarak araştırma bulguları, dijital dönüşümün Filistinli ihracatçılar için bir teknoloji yatırımı olmanın ötesinde ekonomik dayanıklılığı artıran stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir. Ticaret kısıtlamalarının yoğun olduğu bir ortamda dijital lojistik uygulamaları sayesinde hizmet kalitesi yükselmekte, müşteri memnuniyeti artmakta ve işletmelerin uluslararası pazarlardaki rekabet gücü güçlenmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm, Filistin ekonomisinin geleceği açısından yalnızca bir tercih değil, aynı zamanda sürdürülebilir büyüme ve dış ticarette varlığını koruyabilme açısından stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilmelidir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın temel amacı, ticaret kısıtlamalarının yoğun olarak hissedildiği Filistin bağlamında dijital lojistik uygulamalarının etkisini incelemek ve lojistik hizmet kalitesinin bu ilişkide üstlendiği aracılık rolünü ortaya koymaktır. Küresel ticaretin giderek daha fazla dijitalleştiği günümüzde, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri yalnızca ürün ve fiyat politikalarına değil, aynı zamanda lojistik süreçlerini ne ölçüde dijitalleştirebildiklerine de bağlı hale gelmiştir. Ancak Filistin gibi siyasi, ekonomik ve ticari kısıtlamaların yoğun olduğu bir ortamda dijital dönüşümün etkilerinin değerlendirilmesi, gelişmiş ekonomilere kıyasla daha farklı ve daha karmaşık bir önem taşımaktadır. Bu nedenle araştırma, dijital lojistik uygulamalarının ihracat süreçlerine katkısını Filistinli ihracatçılar perspektifinden inceleyerek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, dijital dönüşümün lojistik hizmet kalitesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, dijital teknolojilerin lojistik faaliyetlerin etkinliğini artırdığını, süreç görünürlüğünü geliştirdiğini ve işletmelerin operasyonel performansını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle gerçek zamanlı veri paylaşımı, elektronik takip sistemleri, dijital sipariş yönetimi ve süreç otomasyonu gibi uygulamalar, lojistik faaliyetlerin daha planlı ve daha kontrollü şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Bu durum, ticaret kısıtlamaları nedeniyle belirsizliklerin yüksek olduğu Filistin gibi ekonomilerde daha da büyük önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçları ayrıca lojistik hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, müşterilerin yalnızca ürün kalitesine değil, aynı zamanda teslimat süreçlerinin güvenilirliğine, hızına ve şeffaflığına da büyük önem verdiğini göstermektedir. Özellikle uluslararası ticarette teslimat sürelerinin öngörülebilir olması, sipariş bilgilerinin doğru paylaşılması ve müşteri taleplerine hızlı yanıt verilmesi müşteri memnuniyetinin oluşmasında kritik rol oynamaktadır. Bu nedenle lojistik hizmet kalitesi, günümüz rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmelerinde temel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri, lojistik hizmet kalitesinin dijital dönüşüm ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü

üstlendiğinin belirlenmesidir. Elde edilen bulgular, dijital dönüşümün etkisinin yalnızca doğrudan gerçekleşmediğini, aynı zamanda lojistik süreçlerin iyileştirilmesi yoluyla dolaylı olarak da müşteri memnuniyetini artırdığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle dijital teknolojilere yapılan yatırımların müşteriye değer olarak yansıyabilmesi için bu yatırımların lojistik hizmet kalitesini geliştirmesi gerekmektedir. Bu sonuç, dijital dönüşümün işletme performansına olan katkısının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın teorik katkısı değerlendirildiğinde, dijital dönüşüm, lojistik hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkileri bütüncül bir model çerçevesinde incelemesi bakımından literatüre önemli katkılar sunduğu söylenebilir. Özellikle Filistin gibi ticari hareket alanının ciddi ölçüde sınırlandığı bir bölgede gerçekleştirilen çalışmaların sınırlı olması, bu araştırmanın özgün değerini artırmaktadır. Çalışma, dijital dönüşüm teorilerinin ve hizmet kalitesi yaklaşımlarının yalnızca gelişmiş ekonomilerde değil, ticari kısıtlamaların yoğun olduğu ekonomilerde de geçerliliğini koruduğunu göstermektedir.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde ise araştırma bulguları, ihracatçı işletmelerin dijitalleşmeyi operasyonel bir tercih olarak değil, stratejik bir gereklilik olarak ele almaları gerektiğini göstermektedir. Dijital altyapının güçlendirilmesi, lojistik süreçlerin dijital sistemlerle desteklenmesi ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesi, işletmelerin uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü artırabilecek temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Filistinli ihracatçılar açısından dijital lojistik uygulamaları, ticaret kısıtlamalarının neden olduğu zaman kayıplarını, koordinasyon sorunlarını ve operasyonel belirsizlikleri azaltabilecek önemli araçlar sunmaktadır.

Sonuç olarak bu araştırma, dijital dönüşümün müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin önemli ölçüde lojistik hizmet kalitesi aracılığıyla güçlendiğini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, dijital teknolojilerin yalnızca operasyonel verimlilik sağlayan araçlar olmadığını, aynı zamanda müşteri değerinin oluşturulmasında ve sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde kritik rol oynadığını göstermektedir. Özellikle ticaret kısıtlamalarının yoğun olduğu Filistin gibi ekonomilerde dijital lojistik uygulamalarının yaygınlaştırılması, işletmelerin değişen küresel ticaret koşullarına uyum sağlamalarına katkı sağlayacak ve ekonomik

dayanıklılıklarını artıracaktır. Bu bağlamda dijital dönüşüm ve lojistik hizmet kalitesinin birlikte ele alınması, hem işletmeler hem de politika yapıcılar açısından stratejik öneme sahip bir gereklilik olarak değerlendirilmelidir.

Öneriler

Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda, dijital dönüşümün lojistik hizmet kalitesi aracılığıyla müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar yalnızca teorik açıdan değil, uygulama ve politika geliştirme açısından da önemli çıkarımlar sunmaktadır. Bu doğrultuda hem işletmelere, hem politika yapıcılara hem de gelecekte araştırma yapacak akademisyenlere yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Öncelikle Filistin'de faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerin dijital dönüşümü yalnızca teknolojik bir yatırım olarak değerlendirmemeleri gerekmektedir. Dijital dönüşüm, işletmelerin değişen ticaret koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştıran, operasyonel esnekliği artıran ve rekabet avantajı oluşturan stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak ele alınmalıdır. Bu kapsamda işletmelerin sipariş yönetimi, stok kontrolü, müşteri ilişkileri yönetimi ve lojistik planlama süreçlerini dijital platformlar üzerinden yürütmeleri önerilmektedir. Özellikle veri temelli karar alma sistemlerinin kullanılması, yöneticilerin daha hızlı ve doğru kararlar almasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları dijital dönüşümün lojistik hizmet kalitesini artırdığını ortaya koyduğundan, işletmelerin dijital lojistik uygulamalarına daha fazla yatırım yapmaları önerilmektedir. Gerçek zamanlı takip sistemleri, elektronik veri paylaşımı, otomatik sipariş işleme sistemleri ve yapay zekâ destekli talep tahminleme uygulamaları lojistik performansın geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Özellikle Filistin'de sınır geçişlerinde yaşanan gecikmeler ve ticaret kısıtlamaları dikkate alındığında, lojistik süreçlerin dijital araçlarla desteklenmesi işletmelerin operasyonel risklerini azaltacaktır. Böylece firmalar teslimat süreçlerini daha etkin yönetebilecek ve müşterilerine daha güvenilir hizmet sunabilecektir.

Araştırmanın bulgularına göre lojistik hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi oldukça güçlüdür. Bu nedenle işletmeler yalnızca ürün kalitesine odaklanmak yerine hizmet kalitesini de stratejik öncelik olarak değerlendirmelidir. Teslimatların zamanında gerçekleştirilmesi, müşterilere düzenli bilgi verilmesi, sipariş

süreçlerinde şeffaflığın sağlanması ve müşteri şikâyetlerinin hızlı şekilde çözümlenmesi hizmet kalitesini artıracak temel uygulamalar arasında yer almaktadır. Bunun yanında çalışanların dijital sistemleri etkin kullanabilmeleri için düzenli eğitim programlarının uygulanması önerilmektedir. Çünkü teknolojik altyapının başarısı büyük ölçüde insan kaynağının yeterliliğine bağlıdır.

Filistin'deki ihracatçı işletmeler açısından değerlendirildiğinde, dijital dönüşüm yatırımlarının yalnızca büyük ölçekli firmalarla sınırlı kalmaması gerekmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin de dijital sistemlere erişimini kolaylaştıracak iş birlikleri ve ortak platformlar geliştirilmelidir. Özellikle ortak lojistik bilgi sistemleri, dijital ihracat platformları ve sektörel veri paylaşım ağları sayesinde işletmeler maliyetlerini azaltabilir ve uluslararası pazarlardaki görünürlüklerini artırabilirler. Böyle bir yaklaşım, ticaret kısıtlamalarının yarattığı dezavantajların kısmen azaltılmasına katkı sağlayacaktır.

Politika yapıcılar açısından değerlendirildiğinde, araştırma sonuçları dijital lojistik altyapısının geliştirilmesinin ulusal ticaret politikalarının önemli bir parçası olması gerektiğini göstermektedir. Bu kapsamda kamu kurumları ve ilgili kuruluşlar tarafından dijital dönüşüm projelerine yönelik finansal teşvik programları oluşturulmalıdır. Özellikle küçük ve orta ölçekli ihracatçı işletmelerin dijital teknoloji yatırımlarını gerçekleştirebilmeleri için düşük faizli kredi programları, hibe destekleri ve vergi avantajları sağlanabilir. Bunun yanında lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik dijital yetkinlik geliştirme eğitimleri düzenlenmesi önerilmektedir.

Araştırma sonuçları ayrıca Filistin'de dijital lojistik ekosisteminin geliştirilmesine yönelik ulusal düzeyde bir strateji oluşturulmasının önemini ortaya koymaktadır. Limanlar, sınır kapıları, lojistik merkezler ve gümrük işlemleri arasında dijital entegrasyonun sağlanması, süreçlerin daha hızlı ve daha şeffaf şekilde yürütülmesine katkı sağlayacaktır. Özellikle elektronik belge sistemleri ve dijital gümrük uygulamalarının yaygınlaştırılması, ihracat süreçlerinde yaşanan zaman kayıplarını azaltabilir. Böylece işletmeler uluslararası pazarlarda daha rekabetçi bir konuma ulaşabilirler.

Akademik açıdan değerlendirildiğinde ise bu araştırmanın belirli sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma yalnızca Filistin'de faaliyet gösteren ihracatçılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmaların farklı ülkelerde

uygulanması önerilmektedir. Özellikle ticaret kısıtlamalarının yoğun olduğu ülkeler ile daha serbest ticaret ortamına sahip ülkelerin karşılaştırılması, dijital dönüşümün etkilerinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda modele yeni değişkenlerin eklenmesi de önerilmektedir. Özellikle tedarik zinciri dayanıklılığı, lojistik esneklik, müşteri güveni, operasyonel performans, yenilikçilik kapasitesi ve dijital olgunluk gibi değişkenlerin modele dahil edilmesi daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir. Ayrıca boylamsal araştırmalar gerçekleştirilerek dijital dönüşümün işletmeler üzerindeki uzun dönemli etkileri incelenebilir. Böylece dijital dönüşüm yatırımlarının zaman içerisindeki etkileri daha ayrıntılı biçimde değerlendirilebilir.

Sonuç olarak araştırma bulguları, dijital dönüşümün lojistik hizmet kalitesini geliştirdiğini ve bu gelişimin müşteri memnuniyetine önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle işletmelerin dijitalleşmeyi kısa vadeli teknolojik bir tercih olarak değil, uzun vadeli rekabet gücü ve sürdürülebilir büyüme stratejisinin temel unsurlarından biri olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda politika yapıcıların ve ilgili kurumların dijital lojistik altyapısını güçlendirmeye yönelik destekleyici politikalar geliştirmeleri, Filistinli işletmelerin uluslararası ticarette daha güçlü bir konuma ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Abu-Amsha, R. (2023). *Digital transformation in Palestinian SMEs: Barriers and opportunities* (Master's thesis, Birzeit University).

Abumaria, H. (2023). Digital transformation and trade logistics in conflict zones: The case of Palestine. *Journal of Economic Development Studies, 11*(4), 145–162.

Alesina, A., Michalopoulos, S., & Papaioannou, E. (2016). Ethnic inequality. *Journal of Political Economy, 124*(2), 428–488.

Al-Hadidi, S. (2023). *Economic relations between Palestine and Turkey: Challenges and opportunities* (Master's thesis, Birzeit University).

Allegra, M., & Maggor, E. (2022). The metropolitanization of Israel's settlement policy: The colonization of the West Bank as a strategy of spatial restructuring. *Political Geography, 92*, Article 102451.

Al-Mu'ani, A., Qazzaz, F., & Al-Naser, M. (2024). E-logistics and service quality in emerging economies: The case of Palestine. *International Journal of Supply Chain Management, 13*(2), 233–247.

Altay, N., & Green, W. G. (2006). OR/MS research in disaster operations management. *European Journal of Operational Research, 175*(1), 475–493.

Anadolu Ajansı. (2024, Mart). Türkiye ve Filistin arasındaki ticaret hacmi artıyor.

Applied Research Institute–Jerusalem. (2019). *Assessing the impacts of Israeli movement restrictions on the mobility of people and goods in the West Bank*.

Arap Ticaret ve Sanayi Odası - Kudüs. (2024). *Yıllık rapor 2023*. Ramallah, Filistin.

Arı, T. (2011). *Ortadoğu'da siyaset ve Filistin sorunu*. Alfa Yayınları.

Arnon, A. (1997). *The Palestinian economy: Between imposed integration and voluntary separation*. Brill.

Arnon, A. (2007). Israel policy towards the occupied Palestinian territories.

Arnon, A. (2007). *Israel policy towards the occupied Palestinian territories: The economic dimension (1967–2007)*. Middle East Institute.

Ataman, M. (2013). Türkiye'nin Orta Doğu politikası ve Filistin sorunu. *Uluslararası İlişkiler Dergisi, 10*(40), 1–20.

Avrupa Birliği Delegasyonu - Filistin. (2023). *Avrupa Birliği Delegasyonu - Filistin*. https://eeas.europa.eu/delegations/palestine_en

Awad, M. (2022, April). Economic challenges in Palestine amid political turmoil. *Al Jazeera*.

Azzikra, F. T., & Zai, I. (2025). *The influence of logistics service quality on customer satisfaction in e-commerce logistics*. Journal of Open Innovation, 11(1), 100482. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100482

B'Tselem. (2013). *Acting the landlord: Israel's policy in Area C, the West Bank*.

B'Tselem. (2021). *This is ours – and this, too: Israel's settlement policy in the West Bank*.

B'Tselem. (2022). *West Bank olive harvest, 2021: Settlers attack farmers, steal olives and damage trees with full state backing*.

Berger, M. (2021, May). Gaza's economy on the brink: How years of conflict and blockade have strangled development. *The Washington Post*.

Beyer, R. C. M., Hu, Y., & Yao, J. (2022). *Measuring quarterly economic growth from outer space* (IMF Working Paper No. 109).

Birleşmiş Milletler Filistinli Mültecilere Yardım Ajansı (UNRWA). (2023). *United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees*. https://www.unrwa.org/

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP). (2023). *Filistin – UNDP*. https://www.ps.undp.org/

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD). (2023). *Filistin ekonomisi üzerine rapor*. https://unctad.org/topic/palestinian-people

Büyüközkan, G., & Göçer, F. (2018). Digital supply chain: Literature review and a proposed framework for future research. *Computers in Industry, 97*, 157–177.

Calì, M., & Miaari, S. H. (2013). The labour market impact of mobility restrictions: Evidence from the West Bank.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.

Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: Barriers, success factors and leading practices. The International Journal of Logistics Management, 31(2), 209–238. https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229

Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). *Digital transformation at logistics service providers: Barriers, success factors and leading practices*. The International Journal of Logistics Management, 31(2), 209–238. https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0229

Daily Sabah. (2024, Ocak). Turkey-Palestine trade relations in focus.

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK). (2023). *Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu*. http://www.deik.org.tr/

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK). (2023). *Türkiye-Filistin iş konseyi raporu*. DEİK Yayınları.

Dünya Bankası. (2023). *Filistin: Ekonomik izleme raporu*. https://www.worldbank.org/en/country/westbankandgaza

Ekonomik ve Sosyal Komisyonlar (ESCWA). (2023). *ESCWA – Filistin*. https://www.unescwa.org/countries/palestine

El-Halil Ticaret Odası. (2024). *Yıllık rapor 2023*. El-Halil, Filistin.

ESCWA. (2023). *Arab digital economy initiative report*. United Nations Economic and Social Commission for Western Asia.

ESCWA. (2024). *Arab digital economy report 2024*. UN-ESCWA.

European Union. (2022). *One-year report on demolitions and seizures in the West Bank.*

FAO. (2023). *Food security and agricultural challenges in Gaza and the West Bank*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

Farsakh, L. (2005). *Palestinian labor migration to Israel: Labour, land and occupation*. Routledge.

Filistin Ekonomik Politikalar Araştırma Enstitüsü (MAS). (2023). *Palestine Economic Policy Research Institute (MAS)*. http://www.mas.ps/

Filistin Merkezi İstatistik Bürosu (PCBS). (2022). *Palestinian foreign trade statistics 2021*. PCBS Yayınları.

Filistin Merkezi İstatistik Bürosu (PCBS). (2023a). *Filistin Merkezi İstatistik Bürosu (PCBS)*. http://www.pcbs.gov.ps/

Filistin Merkezi İstatistik Bürosu (PCBS). (2023b). *Filistin nüfusu: 2020 yılı istatistik raporu*. Ramallah, Filistin.

Filistin Merkezi İstatistik Bürosu (PCBS). (t.y.). *Filistin nüfusu: 2022 yılı istatistik raporu*. Ramallah, Filistin.

Filistin Para Otoritesi (PMA). (2023). *Palestine Monetary Authority (PMA)*. http://www.pma.ps/

Filistin Yatırım Fonu (PIF). (2023). *Palestine Investment Fund (PIF)*. http://www.pif.ps/

Hänninen, M., Smedlund, A., & Mitronen, L. (2018). Digitalization in retailing: Multi-sided platforms as drivers of industry transformation. Journal of Retailing and Consumer Services, 44, 26–37. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.005

Harrison, A., & Van Hoek, R. (2020). *Logistics management and strategy: Competing through the supply chain*. Pearson Education Limited.

Henden ,S (2025) . Uluslararası Lojistik Ağlarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi : Servqual ve lojistik hizmet kalitesi ölçekleri ile bütüncül bir inceleme , İstanbul Gelişim Üniversitesi Yuksek lisans tezi.

Hürriyet. (2023, Aralık). Filistin ekonomisi ve Türkiye ile ticaret ilişkileri.

International Monetary Fund (IMF). (2022a). *West Bank and Gaza economic developments and outlook*. Washington, DC.

International Monetary Fund (IMF). (2022b). *West Bank and Gaza: Report to the Ad Hoc Liaison Committee*.

International Monetary Fund (IMF). (2023). *Economic indicators report*.

International Monetary Fund (IMF). (2023). *West Bank and Gaza: Article IV consultation staff report*.

Kanafani, N. (2001). Trade – A catalyst for peace? On exogenous shocks and the Palestinian-Israeli trade regime. *Journal of Peace Research, 38*(5), 563–579.

Khader, B. (2020). *Economic impacts of Israeli policies on Palestinian economy* (Master's thesis, Birzeit University).

Khalidi, R. (1997). *Palestinian identity: The construction of modern national consciousness*. Columbia University Press.

Khalidi, R. (2011, June). *The Palestinian national development plan 2011–2013: What it is, what it isn't, and what it should be* (Conference paper, Centre for Development Studies, Birzeit University).

Krugman, P., & Obstfeld, M. (2018). *International economics: Theory and policy* (11th ed.). Pearson Education.

Le, T. V., & Fan, R. (2023). *Digital twins for logistics and supply chain systems*. arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.17317

Lin, C., Chen, H., & Chen, S. (2023). Digital logistics systems and supply chain resilience in global trade. *International Review of Business Research, 19*(1), 74–91.

McKinsey & Company. (2024). *Digital trade in the Arab region*. Dubai Office Insights Report.

Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Kent, J. L. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing, 65*(2), 82–104.

O'Higgins, D. (2023). *Impacts of business architecture in the context of digital transformation: An empirical study using PLS-SEM approach*. arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.11895

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Digital transformation and trade logistics in the MENA region*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Filistin ekonomik incelemeler*. http://www.oecd.org/mena/competitiveness/oecd-palestinian-authority.htm

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *E-commerce readiness in developing economies*. OECD Publishing.

Palestinian Authority Ministry of Jerusalem Affairs. (2023). *Jerusalem annual report 2023*. Ramallah, Palestine.

Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). (2021). *Labor force survey (October–December 2021) round (Q4/2021).*

Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). (2022). *Palestine in figures 2021*. PCBS.

Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). (2023). *Annual report on Palestinian economic indicators*. Ramallah: State of Palestine.

Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). (2024). *Information and communications technology survey in Palestine*. Ramallah.

Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). (2025). *External trade statistics of Palestine (2019–2024)*. Ramallah: State of Palestine.

Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). (2025). *External trade statistics of Palestine (2019–2024)*. https://www.pcbs.gov.ps

Palestinian Monetary Authority (PMA). (2023). *Financial stability report: First half of 2023*. Ramallah, Palestine.

Palestinian Trade Center (PalTrade). (2024). *National export strategy 2024–2028*. https://www.paltrade.org

Palestinian Trade Center. (t.y.). *Palestinian export statistics report 2022*. Ramallah, Palestine.

Pappé, I. (2006). *The ethnic cleansing of Palestine*. Oneworld Publications.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Qiu, W., & Sutunyarak, C. (2025). *The impact of service marketing mix, digital transformation and logistics on customer satisfaction and competitive*

advantage in live streaming e-commerce strategy. Journal of Distribution Science, 23(12), 55–69. https://doi.org/10.15722/jds.23.12.202512.55

Ramallah Ticaret ve Sanayi Odası. (2024). *Yıllık rapor 2023*. Ramallah, Filistin.

Rao et al. (2011). https://doi.org/10.1111/j.2158-1592.2011.01014.x

Rao, S., Goldsby, T. J., Griffis, S. E., & Iyengar, D. (2011). *Electronic logistics service quality (e-LSQ): Its impact on customer satisfaction and retention*. Journal of Business Logistics, 32(2), 167–179. https://doi.org/10.1111/j.2158-1592.2011.01014.x

Right of Way Association. (2023). *Masaq Hakav B'tashir*. Tel Aviv.

Roy, S. (2001). *The Gaza Strip: The political economy of de-development*. Institute for Palestine Studies.

Roy, S. (2011). *Hamas and civil society in Gaza: Engaging the Islamist social sector*. Princeton University Press.

Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(40), 10.46928/iticusbe.764373.

Samhouri, M. (2007). The Palestinian economy: Challenges and prospects. *Journal of Palestine Studies, 36*(2), 67–80.

Sheffi, Y. (2021). *The new (ab)normal: Reshaping business and supply chain strategy beyond COVID-19*. MIT Press.

Sorkun, M. F., Yumurtacı Hüseyinoğlu, İ. Ö., & Börühan, G. (2020). *Omni-channel capability and customer satisfaction: Mediating roles of flexibility and operational logistics service quality*. International Journal of Retail & Distribution Management, 48(6), 629–648. https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2019-0235

Şahin, K. (2015). *Türkiye-Filistin ekonomik ilişkileri: Fırsatlar ve engeller*. Nobel Yayınları.

T.C. Ticaret Bakanlığı. (2023). *Türkiye-Filistin ticaret ilişkileri raporu*. T.C. Ticaret Bakanlığı Yayınları.

The World Bank. (2012). *Stagnation or revival? Palestinian economic prospects: Economic monitoring report to the Ad Hoc Liaison Committee*.

Tilanus, B. (2020). *International logistics and digital trade corridors*. Springer.

Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı (TİKA). (2023). *TİKA – Filistin*. http://www.tika.gov.tr/

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD). (2023). *TÜSİAD*. http://www.tusiad.org/

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB). (2023). *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası*. http://www.tcmb.gov.tr/

Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı. (2023). *Filistin*. http://www.mfa.gov.tr/filistin-devleti.tr.mfa

Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2023). *Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı*. http://www.hmb.gov.tr/

Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. (2023). *Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı*. https://www.trade.gov.tr/

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2023). *Türkiye ile Filistin arasındaki dış ticaret istatistikleri 2022*. TÜİK Yayınları.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2023). *Türkiye İstatistik Kurumu*. http://www.tuik.gov.tr/

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). (2023). *Filistin – ILO*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/regions-and-countries/lang--en/index.htm

Uluslararası Para Fonu (IMF). (2023). *IMF – Filistin*. https://www.imf.org/en/Countries/ResRep/WBG

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2019). *Report on UNCTAD assistance to the Palestinian people: Developments in the economy of the occupied Palestinian territory*.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024). *Assistance to the Palestinian people: Developments in the economy of the occupied Palestinian territory*.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2021). *Report on UNCTAD assistance to the Palestinian people: Developments in the economy of the occupied Palestinian territory*.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2022). *Economic development in the occupied Palestinian territory*.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2023). *Digital economy report 2023: Cross-border data flows and development*. United Nations.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024). *Assistance to the Palestinian people: Developments in the economy of the occupied Palestinian territory*. United Nations.

United Nations Development Programme (UNDP). (2016). *Human development report*. Oxford University Press.

United Nations Development Programme (UNDP). (2024). *Palestine human development report*.

United Nations General Assembly (UNGA). (2025). *Resolutions on the question of Palestine and the two-state solution*.

United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). (2025). *Humanitarian impact report: Occupied Palestinian territory*.

United Nations Relief and Works Agency (UNRWA). (2025). *Situation report on Palestine refugees in the Middle East*.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vu, H. T., & Hoang, L. M. (2025). Emerging markets and digital logistics: The mediating role of service quality. *International Trade and Development Journal, 8*(3), 225–248.

Wazwaz, B. (2025). *Filistin ve İstanbul lojistik firmaları anket verileri (2024)*.

Wazwaz, B. (2025). *Saha anketi sonuçları: Dijital lojistik anketi (71 katılımcı)*. İstanbul Gelişim Üniversitesi.

World Bank. (2020). *Economic monitoring report to the Ad Hoc Liaison Committee*.

World Bank. (2022a). *Economic monitoring report to the Ad Hoc Liaison Committee*.

World Bank. (2022b). *Logistics performance index and trade facilitation indicators*. Washington, DC.

World Bank. (2022c). *Long-term policy options for the Palestinian economy*. World Bank Group.

World Bank. (2023). *Digitalization and service quality improvement data*.

World Bank. (2023). *West Bank and Gaza: Economic monitoring report*. Washington, DC.

World Bank. (2024). *Palestinian economic monitoring report: Building resilience through digital trade*. Washington, DC.

World Health Organization (WHO). (2025). *Health infrastructure assessment in the occupied Palestinian territory*.

World Trade Organization (WTO). (2022). *Trade facilitation and e-logistics integration review*. Geneva.

World Trade Organization (WTO). (2023). *Trade and e-commerce trends in developing economies*. Geneva.

Yılmaz, A. (2021). *Türkiye ve Filistin arasındaki dış ticaretin analizi* (Doctoral dissertation, Ankara University).

Zakia, S. (2024). E-commerce and digital logistics in the Middle East: Constraints and opportunities for SMEs. *Arab Economic Review, 12*(1), 66–93.

EKLER

EK-1: Anket Formu

ANKET

Saygıdeğer katılımcı;

Bu anket formu İstanbul Gelişim Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik bölümünde yapılan akademik çalışma olup, "Ticaret Kısıtlamaları Çerçevesinde Dijital Lojistiğin Etkisi: Filistin İhracatçıları Arasında Lojistik Hizmet Kalitesinin Aracılık Rolü" konulu tez çalışması kapsamında sizlere sorulmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, sadece araştırmanın amacı olan bu bilimsel çalışmada kullanılacak ve gerekli izinler de alınmıştır. Bunun dışında hiçbir kişi ve kurumlarla paylaşılmayacaktır. Hiçbir şekilde isim belirtilmeyecektir. Gizlilik esasları nedeniyle ankete isim yazılmayacaktır. Gönüllülük esasına göre yapılacak olan bu çalışmaya katılıp katılmama hakkınız bulunmaktadır. Katılım sonrasında istediğiniz anda vazgeçebilirsiniz ve bundan dolayı sizin hiçbir sorumluluğunuz yoktur. Anketi doldurmanız yaklaşık 10-15 dakikanızı alacaktır

Her soruya zaman ayırıp içtenlikle cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz bu uygulamadan dolayı oluşacak riskler, rahatsızlık hissi ya da aksi tesir olması durumunda çalışmadan çekilebilirsiniz, işbirliğiniz için şimdiden teşekkür eder, sağlıklı günler dilerim.

Araştırmacı: Yüksek Lisans Öğrencisi: **Basel Daoud Othman WAZWAZ**

Danışman: **Dr. Öğr. Üyesi Murat BAŞAL**

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğin yanındaki ( ) içine 'X' işaretini koyarak işaretleyiniz.

Lütfen çift işaretleme yapmayınız ve soruları cevapsız bırakmayınız.

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Aşağıdaki sorular, kişisel bilgileri içermektedir. Lütfen size uygun seçenekleri işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( )Erkek

Medeni durumunuz : ( )Evli ( )Bekâr

Yaşınız : ( ) 18–30 ( )31–43 ( )44-56 ( ) 56 ve üstü

Eğitim durumunuz : ( )Orta Öğretim ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

Çalışma Bölgeniz: ( )Kudüs . ( )Batışeria . ( )Gazze ( ) Yurtdışı

İş Tecrübeniz : ( ) 0-5 Yıl ( ) 5-10 Yıl ( ) 10 Yıl ve üzere

Çalışma Durumu: ( )Yönetici ( ) Firma Sahibi ( ) Çalışan ( ) Şöfür ( ) Diğer

Aşağıdaki ifadelere katılım durumunuza göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Lütfen çift işaretleme yapmayınız ve soruları cevapsız bırakmayınız.

Numar	II. BÖLÜM	Kesinlikl	Katılmıy	Kararsızı	Katılıyor	Kesinlikl
	Servqual Lojistik Hizmet kalite ölçeği					
1	Kargo şirketlerinin kullandığı araç ve ekipmanlar genellikle modern ve bakımlıdır.	1	2	3	4	5
2	Kargo teslimatıyla ilgili materyaller (broşür, bildirim, ambalaj) genel olarak görsel olarak çekicidir.	1	2	3	4	5
3	Kargo şirketlerinin teslimat merkezleri genellikle güncel ve iyi durumdadır.	1	2	3	4	5
4	Kargo teslimat noktaları hijyenik ve kullanıma uygundur.	1	2	3	4	5
5	Taahhüt edilen teslimat sürelerine genellikle uyulur.	1	2	3	4	5
6	Kargo teslimatı sırasında oluşabilecek sorunlara etkili çözümler bulunur.	1	2	3	4	5
7	Kargo şirketleri genel olarak yüksek kalitede hizmet sağlar.	1	2	3	4	5
8	Kargo teslimatları genellikle güvenilirdir.	1	2	3	4	5
9	Çalışanlar kargo teslimat zamanını açık ve net olarak bildirir.	1	2	3	4	5
10	Personel, sorunları hızlıca çözüme kavuşturur.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar müşterilere yardımcı olmaya genellikle isteklidir.	1	2	3	4	5

12	Personel, müşteri taleplerine gerekli zamanı ve ilgiyi gösterir.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlar müşterilere karşı genellikle nazik ve saygılıdır.	1	2	3	4	5
14	Müşteriler kargo teslimatı sırasında güvende hissederler.	1	2	3	4	5
15	Personelin davranışları genel olarak güven vericidir.	1	2	3	4	5
16	Çalışanlar müşteri sorularına yanıt verecek yeterli bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
17	Çalışanlar müşterilere kişisel ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
18	Kargo şirketlerinin çalışma saatleri müşteri ihtiyaçlarına uygundur.	1	2	3	4	5
19	Şirketler müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
20	Çalışanlar müşterilerin durumunu ve ihtiyaçlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
21	Genel olarak, kargo şirketlerini tercih etmekten memnunum.	1	2	3	4	5
22	Kargo şirketlerinin tesis ve araçlarından genel olarak memnunum.	1	2	3	4	5
23	Aldığım hizmet kalitesinden memnunum.	1	2	3	4	5
24	Kargolarla ilgili takip ve bilgilendirme düzeyinden memnunum.	1	2	3	4	5
25	Tesislerde hissedilen güvenlik ve sağlık seviyesi tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
26	Şubeler temiz, ferah ve hoştur.	1	2	3	4	5

	Dijital Dönüşüm Ölçeği					
1	Firmamız yeni teknolojileri keşfetme ve kullanma becerisine sahiptir	1	2	3	4	5
2	Firmanın değer yaratmasında dijital dönüşüm faaliyetlerine yer verilir	1	2	3	4	5

3	Firmamızda dijital dönüşüme yönelik organizasyon yapısı, süreç ve yetkinliklerde iyileştirmeler yapılır	1	2	3	4	5
4	Firmamız dijital dönüşüm çabalarına cevap olarak harekete geçmiştir ve süreci finanse etme yeteneğine sahiptir	1	2	3	4	5
5	Firmamızın yeni liderlik rolleri ve yönetim yaklaşımları dijital dönüşüm hızını kolaylaştırır	1	2	3	4	5
6	Firmamız dijital dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik ölçeklendirilebilir, esnek ve değer üreten operasyonlar oluşturmak için stratejik girişimler yürütür.	1	2	3	4	5
7	Firmamız daha iyi veri optimizasyonu sağlamak için dijital bilgiden yararlanmaya yönelik stratejik girişimler yürütür.	1	2	3	4	5
8	Firmamız, dijital mecraları ve teknolojileri araştırma ve uygulamaları takip etmeye yönelik sürekli olarak stratejik girişimler yürütür.	1	2	3	4	5
9	Firmamız temel stratejilerini kurumsal yeterlilikler çerçevesinde dijital olarak oluşturur.	1	2	3	4	5
10	Firmamız değer önerisi ve gelir paylaşımını içeren tamamlayıcı yeterlilikler için ortaklar ve paydaşların işbirliğinden yararlanır	1	2	3	4	5
11	Firmamız yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla yoğun interaktif dijital bağlantılar oluşturur	1	2	3	4	5
12	Firmamız doğuştan dijital çağa yetişen çalışanlar için esnek ve çekici bir çalışma ortamı sağlar.	1	2	3	4	5

Anketimiz Bitmiştir.

Zaman ayırıp katıldığınız için teşekkür ederiz.

Sormak istedikleri herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeden çalışma bittikten sonra araştırmacıya e-posta adresinden yorum almak ya da sonuçlarla ilgili bilgi istemek için iletişime geçebilirsiniz.

EK-2: Etik Kurul Onay Formu

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

Toplantı No	Toplantı Tarihi	Toplantı Saati	Toplantı Yeri
2026 – 05	17.04.2026	14.00	Rektör Yardımcısı Odası

KARAR NO: 2026-05-60: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Tezli Yüksek Lisans Programı 241435056 numaralı öğrenci Basel D.O. WAZWAZ' ın, Dr. Öğr. Üyesi Murat BAŞAL' ın danışmanlığında yürütülen "Ticaret Kısıtlamaları Çerçevesinde Dijital Lojistiğin Etkisi: Filistin ihracatçıları Arasında Lojistik Hizmet Kalitesinin Aracılık Rolü" konulu çalışması görüşüldü yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, İGÜ Etik Kurulumuzun 18.03.2026 tarih ve 2026-04 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR

Cihangir Mah. Şehit Jandarma Komando Er Hakan Öner Sokak No:1 34310 Avcılar / İSTANBUL
Tel: (+90212) 422 70 00 Faks: (+90212) 422 74 01
www.gelisim.edu.tr https://(birim).gelisim.edu.tr (birim)@gelisim.edu.tr