

EJESS

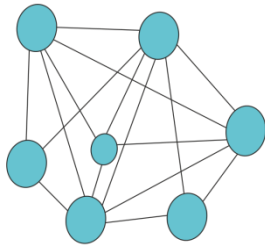
European Journal of
Educational & Social Sciences
“... an interdisciplinary perspective”

ISSN: 2564-6621

Generative AI?
Is a new
generation
AHEAD?

Volume 9(1)

May 2024



EJESS

European Journal of
Educational & Social Sciences
“... an interdisciplinary perspective”

linguistics sociology law anthropology
history psychology
philosophy religion literature politics
economics education

EDITOR-IN-CHIEF:

Ismail KESKİN (Ph.D.)

Dicle University, TURKEY

ASSOCIATE EDITOR

Nazli TYFEKCI (Ph.D.)

University of Gjakova, KOSOVO

Mani Man Singh RAJBHANDARI (Ph.D.)

University of Johannesburg, SOUTH AFRICA

Ali KORKUT (Ph.D.)

Private Doğa College, Diyarbakir, TURKEY

LANGUAGE EDITORS:

Fernan Q. ABRAGAN (Ph.D.)

Mindanao State University, The PHILIPPINES

About

- European Journal of Educational & Social Sciences (EJESS) is a peer-reviewed international journal published biannually, in May and October, which accepts papers written in Turkish and English languages.
- Opinions by the authors of articles in the journal are solely those of the author, and do not necessarily reflect those of the journal, its editor, assistant editors, or advisory board members.
- Articles published by the journal may not be reproduced totally or in part without following the appropriate reference to the manuscripts.

All papers in PDF format can be retrieved on our web site: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejees>

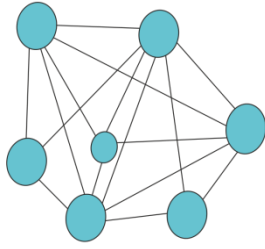
Abstracting & Indexing



ASOS
indeks



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
EJESS Vol 9. No.1 May 2024



EJESS

European Journal of
Educational & Social Sciences
“... an interdisciplinary perspective”

linguistics sociology law anthropology
history psychology
philosophy religion literature politics
economics education

ADVISORY BOARD

Ying Zhen, (Assoc. Prof. Dr.)
Wesleyan College, USA

Farhod Ahrorov (Prof. Dr.)
Samarkand Branch of Tashkent University of Economics,
UZBEKISTAN

Mark Szymanski (Prof. Dr.)
Pacific University, USA

Raymond Taras (Prof. Dr.)
Tulane University, USA

Ivo Carneiro de Sousa (Prof. Dr.)
City University of Macau, Macau, CHINA

Taner Tatar (Prof. Dr.)
Inonu University, Malatya, TURKEY

Giovanni Borriello (Prof. Dr.)
Università degli Studi della Toscana, ITALY

Teymur Kerimli (Prof. Dr.)
ANAS, AZERBAIJAN

Ljiljana Kaliterna Lipovčan (Prof. Dr.)
Institute of Social Sciences Ivo Pilar, CROATIA

Carmen Buzea (Prof. Dr.)
Transylvania University of Brasov, ROMANIA

Tornike Shurgulaia (Assoc. Prof. Dr.)
Georgian National University, GEORGIA

Izabela A. Dahl (Assoc. Prof. Dr.)
Örebro University, SWEDEN

Mahire Aslan (Asst. Prof. Dr.)
Inonu University, Malatya, TURKEY

Fakhra AZIZ (Asst. Prof. Dr.)
Lahore College for Women University, PAKISTAN

Nurhodja AKBUALEV (Asst. Prof. Dr.)
Azerbaijan Devlet İktisat Üniversitesi, AZERBAIJAN

Nazly TYFEKCI (Asst. Prof. Dr.)
University of Gjakova, KOSOVO

Tahira KALSOOM (Asst. Prof. Dr.)
Lahore College for Women University, PAKISTAN

Marta R. Jabłońska (Dr.)
University of Lodz, POLAND

Katya Dunajeva (Dr.)
Eotvos Lorand University, Budapest, HUNGARY

Marek Lukáč (Dr.)
University of Presov, SLOVAKIA

Ph.D. Anna Ciesielska
Jan Kochanowski University in Kielce, POLAND

Mani Man Singh Rajbhandari (Dr.)
University of Johannesburg, SOUTH AFRICA

Alessandro Porrovecchio (Dr.)
Université du littoral Côte d'Opale, FRANCE

Rina Manuela Contini (Dr.)
Università degli Studi G. d'Annunzio Chieti e Pescara,
ITALY

Paige Williams (Dr.)
University of Melbourne, AUSTRALIA

Mehmet Necati Cizrelioğulları, (Assoc. Prof. Dr.)
Cyprus Science University, TRNC



Anantha Raj A. Arokiasamy (Dr.)
Quest International University Perak, MALAYSIA

Terida Mehilli (Dr.)
University College "Pavaresia" Vlore, ALBANIA

Brahim Sabir (Dr.)
University Hassan II, MOROCCO

Elsabé Keyser (Dr.)
North-West University, SOUTH AFRICA

Adesanya Ibiyinka Olusola (Dr.)
Ekiti State University, Nigeria

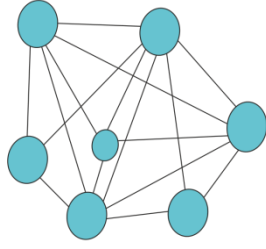
Jeevan Khanal (Dr.)
Chonbuk National University, SOUTH KOREA

Johnson Aremu (Ph.D.)
Ekiti State University, NIGERIA

Fernan Q. ABRAGAN (Ph.D.)
Mindanao State University, Narawan, The
PHILIPPINES

Jose Prabhu J.(Ph.D.)
Bharathiar University, INDIA





EJESS

European Journal of
Educational & Social Sciences
“... an interdisciplinary perspective”

linguistics sociology law anthropology
history psychology
philosophy religion literature politics
economics education

CONTENTS

Articles

Page(s)

Analysis Of The Effect Of Talent Management On Employees' Intent To Leave

1

Mirac Aslantas

**Karşılıklı Bağımlılık Perspektifinden Türkiye-Rusya Enerji İlişkilerinde Dengeler:
TANAP ve TürkAkım**

31

Kerim Eray Söylemez, Leman Erdal

**Yönetimde Güncel Bir Yaklaşım Olan Mantar Yönetim Üzerine Gerçekleştirilen
Bilimsel Çalışmaların Bibliyometrik Analizi**

48

Onur Başar Özbozkurt

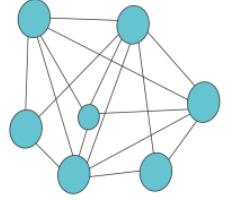
**Peacebuilding For Internal and Cross-Border Resource Based Conflicts In South
Omo Ethiopia**

60

Asmare Shetahun



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
EJESS Vol 8. No. 2 October 2023



Analysis of The Effect of Talent Management on Employees' Intent to Leave^a

Mirac Aslantas

Manuscript information:

Received: April 8, 2024

Revised: May 30, 2024

Accepted: May 31, 2024

Authors

Mirac Aslantas

Freelance Researcher
miracaslantas@hotmail.com

Abstract

With the increasing importance of intellectual capital, the effective and efficient utilization of human potential within an organization has become a crucial competitive factor. Talent management, an advanced human resources practice that has gained significance in recent years in business organizations, focuses on the skills of employees. In this study, talent management practices aimed at selecting, employing, training, developing, and retaining talented candidates based on their skills in appropriate positions within the organization were examined, specifically in the banking sector. Hypotheses were formulated to investigate the impact of talent management practices in banks on employees' intention to leave. The data necessary to test the hypotheses were obtained through a survey applied to 421 bank employees in some provinces in Turkey. The survey results were analyzed using various statistical methods and testing techniques (frequency distribution, mean, T-test, ANOVA, correlation, and regression) by SPSS. A statistical significance level of $p < 0.05$ was accepted in all analyses. As a result of the analysis, it was founded that talent management has a significant correlation with the intention to leave. Consequently, the findings indicate that the implementation of talent management reduces the intention to leave, and evaluations and comments are made within this framework.

Keywords: Talent, Talent Management, Intention to Leave, Turnover Intention

Cite as:

Aslantas, M. (2024). Analysis of The Effect of Talent Management on Employees' Intent to Leave. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 9 (1), 1-30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11404060>

^a This article is an expanded English translation of an article (Aslantas, 2024) derived and published from doctoral thesis Aslantas (2016).

1. INTRODUCTION

In today's business world, where the impact of competition is felt in every field, it has been revealed that the most important competitive factor of organizations is human resources (Ulrich, 1996). Talented and qualified employees who are committed to their institution and job constitute desired workforce profile for all organizations. All business organizations want to see employees with these qualifications in their institutions and thus gain a competitive advantage that is not easy to imitate. The 'core competence' strategy, which reveals a significant difference in strategic management, can be summarized as business organizations having inimitable qualities and competencies and existing in the business world with this. Skilled and competent employees, which are the most important factors of these competencies, are more valuable to the organization than other resources.

The concept of talent management is a management concept that has emerged in recent years and reveals a specialized application form of 'strategic human resources management' in order to recruit, train and develop talented individuals into the organization and to keep these employees in the organization. Considering the importance of talented employees for the organization, as well as the fact that they are more selective about the work environment and conditions than other employees, the concept of talent management becomes more important for organizations (Sareen and Mishra, 2016; Ansar & Baloch, 2018).

1.1. Talent Management

In today's business world, the competitive advantage of organizational entities is closely linked to the abilities, competencies, and adaptability to change of their employees (Whitley, 2007). In an environment where the organizational workforce is perceived as a key element, the selection, training, and retention of qualified employees come to the forefront for organizational objectives. Organizations strive to invest in their employees, aiming to find individuals with suitable potential and talent to ensure that this investment is not in vain and yields returns. The efforts made by organizations underscore the significance of talent management practices. When definitions related to talents are examined in the academic literature, it is observed that the concept of talent is expressed by highlighting its various characteristics.

The concept of talent is defined as *the quality, ability, or aptitude of an individual to understand or accomplish something* (www.tdk.gov.tr). Talent is the capability of an individual to perform tasks more easily, enhance productivity, and mobilize those around them to achieve success within a specific period (Doğan & Demiral, 2008:150). According to Çırpan and Şen, talent can be described as individuals with superior qualities at a level that could play a role in the destiny of an organization, possessing the potential to fill managerial and technical positions with a promising future (Çırpan & Şen, 2009:110). In another definition, talent encompasses the entirety of a person's mental features, such as the ability to grasp specific relationships, analyze, solve problems, and reach conclusions, as well as certain physical characteristics (Erdoğan, 1999). While talent is an innate potential that accompanies an individual, particularly in a specific field, it can be defined as the systematic development and enhanced activity of this potential in a specific skill area (Gagne, 2013:2). Individuals with exceptional abilities (giftedness) have greater talents.

However, the concept of exceptional talent includes productivity and motivation (Renzulli, 1978). Talented employees must have skills, wills, and purposes; they must be capable, committed, and contributing (Ulrich & Smallwood, 2011:60). With these considerations, talent can be expressed as the innate, individual capacities that individuals utilize in organizing their perception, evaluation, actions, and behaviors, which develop through innate learning and application.

With the rise in the well-being of employees and the increasing importance of knowledge workers in contemporary business organizations, the expectations of employees are undergoing a transformation (Kelloway and Barling, 2000). Working in a meaningful, motivating, self-improvement-oriented, continuously learning, talent-compatible, work-life balanced, and justly distributed job is among the most crucial expectations of individuals today (Korkut, 2019). Furthermore, the desire to manage career development within a certain systematic framework is another significant expectation (Aksoy et al., 2016; Çırpan & Şen, 2009:112; Aslantaş, 2024). Retention of talent does not only mean of ensuring that a well qualified workforce is retained but it is also linked to how these talents can be nurtured and motivated to consistently strive for success and growth. The more employees' talents are managed and developed the more they are likely to focus their energies on improving their performance and focus their individual energy to the success of the organisation (Mpofu, 2012). In modern businesses, talented employees perceive themselves not merely as assets but as investors, expecting a return on investment from their organizations. In situations where their expectations are not met, these employees may easily leave the organization or, in cases of dissatisfaction, work with low productivity, resulting in poor performance that may lead to their own dismissal by managers, not voluntary departure (Doğan & Demiral, 2008:156). From this perspective, according to Ulrich and Smallwood (2011:57), talent means investing in the next generation.

The expectations of new talented employees are generally higher compared to other employees. While these expectations vary, it can be stated that they are looking for a work environment that is suitable for their talents and allows them to develop those talents. Simultaneously, they expect to be rewarded in proportion to the contributions they make to the organization (Gallardo-Gallardo, 2018; Ng et al. 2010). According to Freiberg and Freiberg, individuals aware of their talents do not base their job and workplace preferences solely on material conditions; rather, they blend their financial and emotional expectations when making decisions. These expectations are outlined below (Freiberg and Freiberg, 2005; cited in Altuntuğ, 2009):

- A work environment that considers the concepts of career and family together
- Assignment that is meaningful and can reveal talent
- Flexible working environment and hours
- Sincere and warm business friendship
- Management approach that enables and supports the sharing of information
- A work environment that includes hobbies and social relationships

The concepts of talent and talent management were brought to the forefront through McKinsey research in 1997. McKinsey, a U.S.-based management consulting firm, conducted research on talent with approximately 6,900 executives in 56 major American companies. The research revealed that despite these companies not experiencing growth-related issues in the past five years,

they faced challenges in terms of a competent workforce. The most significant issues reported by managers were identified as attracting talented individuals to the organization (at a rate of 89%) and retaining talented employees (at a rate of 90%). In the updated study in 2000, it was found that attracting talent had become more challenging compared to the findings in 1997 (Axelrod, Handfield-Jones & Welsh, 2001). Furthermore, according to the Talent Shortage research conducted by Manpower Inc. in 2006, which involved 33,000 employees in 23 countries, problems related to talented employees were identified (Atlı, 2013:59).

The concept of talent management involves a planned and structured approach by the organization, encompassing the recruitment, placement, and development stages of talented individuals, with the desire to employ individuals who consistently perform high (Akar, 2015:25). Stockey defines talent management as a conscious and planned approach to the execution of attracting, hiring, developing, and retaining actions in alignment with the organization's current and future needs, along with the skills and abilities of the workforce (Stockey, 2003). Viewing talent management as a process, Çırpan and Şen assert that it is a management process centered around the 'Human Resources,' systematically working to bridge the gap between the talents needed for coping with the challenges the company may face and achieving its goals by implementing strategies (Çırpan & Şen, 2009).

Taking these definitions into consideration, talent management can be expressed as a specialized advanced human resources practice that focuses on the employee, according to the understanding of talent. It involves identifying key positions, tasks, and activities required in the organization, attracting suitable talent for these positions, selecting, placing, orienting, training, and developing them, as well as motivating and retaining them. The execution of necessary planning and implementation efforts is integral to this talent-oriented approach.

Within this regard, for an effective implementation of talent management, organizations need to determine in advance the strategy they will adopt, along with the roadmap and methodology. Expectations related to talent management practices may vary within the framework of the organization's field of activity and needs.

All these statements emphasize the significance of the talent management process for organizations. Different researchers have proposed various models related to the talent management process. According to Ashton and Morton (2005:29), the talent management process consists of ten stages. These stages are:

- Revision of talent structures (a review of principles, job scope, and talent market trends),
- Positioning strategies (strategic or tactical decisions, planning actions and talent processes),
- Job-integrated talents (strategic management process, three-month/annual business plans, leadership, alignment of defined talent roles, and job quality),
- Talent-focused leadership approach,
- Talent and cultural alignment (common language, consistent messages, addressing cultural characteristics, and mitigating negative impacts),
- Establishment of an accountability culture (quality, understanding of accountability),

- Process design and implementation (human/technology issues, evaluation of talent processes and deficiencies, success rates, examination of talent development potential, achievement of talent performance),
- Evaluation of talent performance,
- Keeping talent management on the agenda,
- Review of talent management (deficiencies, comparison with other organizations).

According to another researcher, Cheese, to reveal the impact of talent management, there must be dynamic integration stages between talented employees and the organization. These stages can be expressed as discovering talent, developing talent, distributing talent, and aligning talents with business strategies (Cheese, 2008:30)

In another study (Tabançali & Korumaz, 2014), the talent management process is expressed as follows:

- Defining goals and strategies,
- Identifying key positions,
- Defining requirements suitable for the position,
- Creating a talent pool,
- Recruitment,
- Training and development,
- Performance evaluation, and
- Retention - building commitment.

Then, in order to achieve their organizational objectives through employees, organizations need to meet the needs of employees, implement practices that motivate them, and establish organizational commitment. Organizations that fail to motivate and establish commitment among their employees may find it challenging to succeed. While individuals have various needs, it is observed that the individual need for a career perspective where they can showcase their talents, believe they need to personally accomplish something, and make efforts towards it is crucial. Creating an appropriate and accessible career plan within the organization will enhance employee commitment and reduce the intention to leave the job.

1.2. Intent to Leave

In today's competitive business environment, where companies need to exert more effort to stay afloat, it can be asserted that talented employees with specific competencies and high organizational commitment are a valuable part of the business. The recruitment, orientation, skill development, motivation, and establishment of corporate loyalty for these employees form a significant aspect of intellectual capital (Ashton, 2005; Zhou & Fink, 2003). However, fulfillment of employees' needs and ensuring the consistent continuity of this situation are essential. The departure of a talented and qualified employee, on whom the organization has exerted such efforts and investment, will not only lead to significant financial losses but also result in intangible losses for the organization (Allen, 2012). This aspect should be taken into consideration by businesses.

The intention of employees to leave the organization has been a critical issue for organizational management for years, and it is still considered a significant problem area for organizations today (Rainayee, 2013:48). Organizations particularly desire qualified employees to continue working for them over the long term. This is because the departure of employees who socialize within the organization, exhibit organizational commitment, and demonstrate high performance is thought to lead to significant costs for the organization in terms of the investments made in the employees (recruitment, orientation, training, etc.) (Çelik & Çıra, 2013:11). Therefore, high employee turnover is acknowledged as a significant problem for organizations. The costs of new employees for the organization are high, and their work quality is lower (Fakunmoju et al., 2010:313). The departure of qualified and talented employees, who require significant effort, capital, and time for development in line with the organization's goals and objectives, becomes a significant cost factor for organizations (Üstün & Doğan, 2014:576).

The concept of turnover behavior and turnover intention are distinct in academic literature. Turnover behavior refers to an employee terminating their employment, whereas turnover intention signifies the employee's contemplation of terminating their employment before actually doing so. Broadly, turnover intention is described as an individual's intention to leave their current workplace. Specifically, it can be characterized as an individual's subjective estimate of the likelihood of leaving an organization in the near future (Cho et al., 2009:374). According to Kang, turnover intention is defined as the conscious probability of an employee leaving their current job in the near future and is considered a crucial determinant of turnover behavior (Kang et al., 2015). Rainayee posits that turnover intention is the organizational member's subjective feelings and cognitive intent regarding their current job and work environment in light of alternative opportunities (Rainayee, 2013:48). Yener describes turnover intention as the employee's deliberate and willing desire to leave their job (Yener, 2014:81).

Alternatively, turnover intention can be defined as a destructive and active action exhibited by employees when dissatisfied with their working conditions (Onay & Kılıcı, 2011:365). In summary, 'turnover intention' can be expressed as the reluctance of an individual to continue their organizational role in the future for organizational or external reasons (Aksoy et al., 2016), which has not yet materialized into an actual decision to leave. From another perspective, turnover intention is a tendency manifested in reduced job performance, weakened organizational commitment, and behaviors of incongruence with the work environment and other employees (Aslantaş, 2024). In essence, turnover intention represents an inclination to terminate current employment, signaling the initiation of a process leading towards transitioning to another job that the employee believes will fulfill their expectations.

The departure of highly skilled and qualified elite personnel with high performance is not a desirable situation for businesses. The intention of individuals to leave their jobs before actually leaving is a significant precursor to turnover behavior, and identifying and eliminating the reasons during the intention phase can guide businesses in employee retention (Ari et al., 2010:144). Generally, employees exhibit their intentions to leave their jobs through various behaviors before actual turnover. It is essential for managers to first identify the feasibility level of this intention along with its reasons, present solution options, and address the issue in order to guide businesses in acquiring and retaining personnel.

For every employee contemplating leaving their job, the factors giving rise to turnover intention may vary based on the employee's needs and expectations from the organization. However, upon examining various studies, it is observed that there are some common factors contributing to the formation of turnover intention. In the literature, the factors leading to voluntary turnover intention, initiated by the employee's own will, are evaluated as organizational and non-organizational factors (Gebremichael, 2019; An et al., 2022; Park & Min, 2020; Olya et al., 2022; Ozer & Aslantas, 2023). Various external factors (such as unemployment rate, alternative job opportunities, etc.), organizational factors (management style, job satisfaction, salary, rewards, workload, job dissatisfaction, etc.), and personal factors (gender, age, family, health, education, and cultural level, etc.) are seen to influence turnover intention.

Within the organizational environment, numerous events occur that positively or negatively impact employees. Positive situations, depending on the employee's perception, increase the intention to stay in the organization, while negative situations may trigger the intention to leave. According to Şahin, organizations resort to elements such as job design, incentives, and improvements in salaries to retain qualified workforce and enhance job satisfaction (Şahin, 2011:285). If motivational incentives are not adequately implemented by the organization, employees may contemplate evaluating alternative job options (Kingır et al., 2016).

Turnover intention is akin to a seed planted in the realm of thought. It germinates, grows, and develops as conditions mature. The growth and development of this thought lead to various negativities. These adversities, in a vicious cycle, nourish and amplify the intention. If the environment and conditions affecting the employee are not rectified, the employee may leave the organization. Even if an employee has an intention to leave the job for any reason, not acting on that intention may still result in detrimental effects for the organization due to the employee's negative attitude.

1.3. The Relationship Between Talent Management and Intention to Leave

Turnover intention is a significant precursor to the act of leaving a job, emerging as the desire of employees to terminate their employment due to job-related or non-job-related reasons. One influential factor contributing to the formation of employees' intention to leave is the evaluation of whether the tasks they perform align with their capabilities or not (Cardy & Selvarajan, 2006). When the job aligns with their abilities, employees are expected to achieve higher job satisfaction. Conversely, when the job does not match their abilities, it is assessed that it may lead to low morale and difficulties in work life. The exploration of the relationship between talent management and intention to leave seeks to unveil the strategies and practices organizations employ to attract, nurture, and retain their workforce. Talent management encompasses diverse dimensions such as recruitment, training, career development, and performance management. Understanding how talent management practices impact employees' intentions to leave is crucial for organizations striving to bolster employee retention and overall organizational effectiveness. (Rumawas, 2021; Al-Dalahmeh et al., 2020).

2. Methodology

2.1. Purpose and Significance of the Study

The aim of this research is to investigate the impact of talent management strategies employed by banks, particularly in a field where employee skills, such as in the banking sector, create significant difference and value concerning the quality of the produced services. The objective is to examine the influence of these talent management strategies on the factor of employees' intention to leave, thereby assessing the effectiveness of talent management in the industry.

While this topic has been partially explored in other application areas (Škerháková et al., 2022; Fahmi & Mohamed, 2020), there is a lack of sufficient research regarding the application and results in the banking sector. This study is anticipated to reveal important data regarding the influence of talent management on employees' intention to leave in the banking sector, fostering awareness, especially in the planning and implementation of talent management practices within the industry. Within this framework, the goal is to employ, train, develop, and plan careers for employees based on their talents. Consequently, this approach aims to enhance the quality of services produced, establish a healthy work environment, and generate awareness in the banking sector regarding the importance of considering talent-related factors in planning and implementation.

2.2. Research Hypotheses

The research question addressing this issue is formulated as follows: 'Is there a relationship between talent management and turnover intention?'

To uncover the relationship between talent management and its sub-dimensions with turnover intention, the following hypotheses will be tested:

H1: There is a significant relationship between talent management and the intention to leave the job.

H1a: There is a significant relationship between the sub-dimension of Self talent assessment of talent management and the intention to leave the job.

H1b: There is a significant relationship between the sub-dimension of career talent assessment of talent management and the intention to leave the job.

H1c: There is a significant relationship between the sub-dimension of organizational talent assessment of talent management and the intention to leave the job.

2.3. Scope and Sample

The population of the study consists of employees working in public banks in Diyarbakır, Şanlıurfa, Mardin, Gaziantep, and Batman provinces of Turkey. A total of 550 surveys were randomly distributed to bank employees in these provinces. Out of these surveys, 442 were successfully collected. Among them, 21 surveys were marked in a way that rendered them ineligible for evaluation and were consequently excluded. As a result, 421 surveys were considered for analysis

2.4. Research Methodology and Measurement Instrument

The data collection phase of the research employed a questionnaire consisting of two sections. The demographic variables section of the questionnaire included items such as gender, age, marital

status, educational background, title, and years of service. The second section of the questionnaire comprised the talent management scale and turnover intention scale.

In the classification of the scales, a 5-point Likert scale was used, with $n=5$, and the value of $n-1/n=0.8$ was determined. Additionally, the following value range was utilized for making general interpretations about the scale-related data:

- 1.00 < $n \leq 1.80$ Range: Very Low
- 1.81 < $n \leq 2.60$ Range: Low
- 2.61 < $n \leq 3.40$ Range: Moderate
- 3.41 < $n \leq 4.20$ Range: High
- 4.21 < $n \leq 5.00$ Range: Very High

Factor and item averages have been interpreted and discussed in accordance with the classifications mentioned above.

Table 1. Value Ranges for 5-Point Likert Type Preferences

Weight	Options	Bounds	Classification
1	Strongly Disagree	1.00 – 1.80	Low
2	Disagree	1.81 – 2.60	Low
3	Partially Agree	2.61 – 3.40	Moderate
4	Agree	3.41 – 4.20	High
5	Strongly Agree	4.21 – 5.00	Very High

The correspondences of the marked items based on preference weights are provided in the table.

2.4.1. Talent Management Scale

The Talent Management Scale was formed by incorporating certain items taken from a scale developed by Tutar et al. (2011), along with additional items added through literature review and expert opinions. Factor Analysis and Reliability Coefficient of Talent Management Scale Items were analyzed. It is seen that the scale consists of 3 dimensions. These dimensions are *Self Talent Assessment*, *Career Talent Assessment* and *Organizational Talent Assessment*. The reliability coefficient (Cronbach Alpha) of all items of the talent management scale, which consists of 18 items in total, was found to be 0.942. While naming the dimensions of talent management, the following evaluations were taken as basis.

Self-Talent Assessment: This dimension represents an individual process where employees evaluate their tasks based on their own skills and competencies.

Career Talent Assessment: This dimension refers to organisational processes that support employees in determining their individual development and future career goals based on their existing talents.

Organizational Talent Assessment: This dimension evaluates, from the employees' perspective, the organization's attitude towards talented employees and its practices in talent assessment.

2.4.2. Turnover Intention Scale

The fourth scale of the questionnaire, the 'Turnover Intention Scale,' was adapted for the study by taking three items from a scale used in the doctoral thesis of Büyükbeşe (2012), which was originally derived from Reychav and Weisberg (2009) and consists of five items with a reliability coefficient of (Cronbach's alpha) 0.93. Alongside these items, an additional 5 items were created through literature review and expert input, resulting in an 8-item scale. The scale was subjected to factor analysis and reliability analysis. The Turnover Intention Scale items, factor analysis results and reliability coefficient (Cronbach alpha) value were measured as 0.89.

2.5. Data Analysis

In this study, the survey research method was employed. A total of 421 evaluations from employees were gathered through a constructed survey, and various statistical methods and test techniques (frequency distribution, mean, t-test, ANOVA, correlation, and regression) were utilized for analysis using SPSS v18.0. A statistical significance level of $p < 0.05$ was considered in the analysis. To determine whether parametric or non-parametric tests would be applied on the survey data, a normality test was conducted. As the Skewness-Kurtosis values of turnover intention and ability scales fell within the range of (-1.96; +1.96), indicating a normal distribution, the decision was made to apply parametric tests. The analysis of the data was conducted based on the total scores of participants' responses to the scale items.

3. RESULTS AND DISCUSSION

This section presents the findings obtained through the analyses conducted in the study.

3.1. Demographic Characteristics of the Study Participants

The section on participants' demographic characteristics includes tables and evaluations specifying the gender, age, marital status, educational background, position in the organization, and years of service of the employees participating in the study.

3.1.1. Distribution According to Participants' Genders

The distribution of participants by gender is shown in Table 2.

Table 2. Table of Participant Distribution According to Gender

Gender	N	Percentage (%)	Cumulative (%)	Percentage
Male	204	48,5	48,5	
Female	217	51,5	100	

Total	421	100
-------	-----	-----

When examining the distribution of bank employees participating in the study according to gender, as presented in Table 2, it was determined that 48.5% of the employees (204 individuals) were male, while 51.5% (217 individuals) were female.

3.1.2. Distribution According to Age Groups of Participants

The distribution of participants according to age groups is illustrated in Table 3.

Table 3. The Table of Distributions According to Age Groups of Participants

Age	N	Percentage (%)	Cumulative Percentage (%)
21-30	218	51,8	51,8
31-40	150	35,6	87,4
41-50	52	12,4	99,8
51-60	1	0,2	100
Total	421	100	

When Table 3 is examined, it is determined that the distribution of bank employees participating in the research according to age groups is as follows: 51.8% (218 individuals) in the 21-30 age range, 35.6% (150 individuals) in the 31-40 age range, 12.4% (52 individuals) in the 41-50 age range, and 0.2% (1 individual) in the 51-60 age range. There are 218 employees in the 21-30 age group and 150 employees in the 31-40 age group

3.1.3. Distribution According to Marital Status of Participants

The distribution according to the marital status of the participants is shown in Table 4.

Table 4. The Table of Distributions According to Marital Status of Participants

Marital Status	N	Percentage (%)	Cumulative Percentage (%)
Married	280	66,5	66,5
Single	141	33,5	100
Total	421	100	

Upon examining the distribution according to marital status of bank employees, as indicated in Table 4, it was found that 66.5% of the employees (280 individuals) are married, while 33.5% (141 individuals) are single.

3.1.4. Distribution According to Educational Levels of Participants

The distribution according to the educational levels of the participants is presented in Table 5.

Table 5. The Table of Distributions According to Educational Levels of Participants

Educational Status	N	Percentage (%)	Cumulative Percentage (%)
High School	38	9	9
Associate Degree	18	4,3	13,3
Bachelor's Degree	311	73,9	87,2
Postgraduate	54	12,8	100
Total	421	100	

Upon examining the distribution according to educational levels of bank employees participating in the research, as indicated in Table 5, it was found that 9% of the employees (38 individuals) have completed high school, 4.3% (18 individuals) have completed an associate degree, 73.9% (311 individuals) have completed a bachelor's degree, and 12.8% (54 individuals) have completed postgraduate education. It is observed that the total percentage of those with high school and associate degree education is 13.3%.

3.1.5. Distribution According to Titles of Participants

The distribution according to the titles of the participants is presented in Table 6.

Table 6. The Table of Distributions According to Titles of Participants

Title	Number	Percentage (%)	Cumulative Percentage (%)
Bank Assistant	54	12,8	12,8
Service Representative	17	27,8	40,6
Service Supervisor	97	23	63,7
Specialist Assistant	5	1,2	64,8
Specialist	8	1,9	66,7
Assistant Director	70	16,6	83,4
Director	49	11,6	95
Branch Manager	21	5	100
Total	421	100	

Upon examining the distribution according to the titles of bank employees, as indicated in Table 6, it was found that 12.8% of the employees (54 individuals) hold the title of bank assistant, 27.8% (17 individuals) are service representatives, 23% (97 individuals) are service supervisors, 1.2% (5 individuals) are specialist assistants, 1.9% (8 individuals) are specialists, 16.6% (70 individuals) are assistant directors, 11.6% (49 individuals) are directors, and 5% (21 individuals)

are branch managers. The titles mentioned here are based on the positions in Ziraat Bank, while titles in Halk Bank and Vakıflar Bank may differ, they have been categorized accordingly for the purpose of this classification.

3.1.6. Distribution According to Years of Service of Participants

The distribution according to the years of service of the participants is illustrated in Table 7.

Table 7. The Distributions According to Years of Service of Participants

Years of Service	N	Percentage (%)	Cumulative Percentage (%)
0-5 year	202	48	48
6-10 year	135	32,1	80
11-15 year	10	2,4	82,4
16-20 year	63	15	97,4
21-25 year	11	2,6	100
Total	421	100	

When examined according to the years of service, as shown in Table 7, it is determined that 48% of the bank employees participating in the research (202 individuals) have 0-5 years of service, 32.1% (135 individuals) have 6-10 years, 2.4% (10 individuals) have 11-15 years, 15% (63 individuals) have 16-20 years, and 2.6% (11 individuals) have 21-25 years of service.

3.2. Statistical Findings on Talent Management Scale

The talent management scale consists of self-assessment, career assessment, and organizational assessment dimensions. In this section, descriptive statistical analyses will be conducted for the items that encompass these dimensions.

3.2.1. Statistical Findings on the Sub-Dimensions of Self-Talent Assessment in Talent Management

The items related to the self-assessment dimension of the talent management scale and preference statistics are presented in Table 8.

Table 8. Statistical Distribution Table for Items Related to the Sub-Dimension of Self-Talent Assessment

Items	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Mean

	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. I believe that the work I do is suitable for my abilities.	16	3,8	22	5,2	86	20,4	160	38,0	137	32,5	3,90
2. I believe that I use my talents to their full capacity in a way that is suitable for the work I do.	7	1,7	33	7,8	101	24,0	156	37,1	124	29,5	3,80
3. I am serving in my department based on my experiences and professional qualifications.	19	4,5	50	11,9	78	18,5	159	37,8	115	27,3	3,71
4. I am serving in my department based on my personal characteristics.	39	9,3	68	16,2	96	22,8	134	31,8	84	20,0	3,37
5. I possess expertise at the level required for the skills needed for the job I perform.	7	1,7	30	7,1	93	22,1	172	40,9	119	28,3	3,86
6. I believe that my managers make sufficient use of my talents.	18	4,3	41	9,7	126	29,9	164	39,0	72	17,1	3,54

1- When the responses to the statement "I believe that the work I do is suitable for my abilities" were examined, it was observed that the total of partially agree, agree, and strongly agree options was 90.9%, and the item average was agree (3.90).

2- When the responses to the statement "I believe that I use my talents to their full capacity in a way that is suitable for the work I do" were examined, it was found that the total of partially agree, agree, and strongly agree options was 90.6%, and the item average was agree (3.80).

3- When the responses to the statement "I am serving in my department based on my experiences and professional qualifications" were examined, it was noted that the total of partially agree, agree, and strongly agree options was 83.6%, and the item average was agree (3.71).

4- When the responses to the statement "I am serving in my department based on my personal characteristics" were examined, it was observed that the total of agree and strongly agree options was 51.8%, and the item average was partially agree (3.37).

5- When the responses to the statement "I possess expertise at the level required for the skills needed for the job I perform" were examined, it was found that the total of partially agree, agree, and strongly agree options was 91.3%, and the item average was agree (3.86).

6- When the responses to the statement "I believe that my managers make sufficient use of my talents" were examined, it was noted that the total of agree and strongly agree options was 56.1%, and the item average was agree (3.56).

3.2.2. Statistical Findings on the Sub-Dimensions of Career Talent Assessment in Talent Management

The items related to the career assessment dimension of the talent management scale and preference statistics are provided in Table 9.

Table 9. Statistical Distribution Table for Items Related to the Sub-Dimension of Career Talent Assessment

Items	Strongly Disagree		Disagree		Neutral		Agree		Strongly Agree		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. My managers provide new opportunities for my professional development.	25	5,9	39	9,3	101	24,0	148	35,2	108	25,7	3,36
2. My managers provide sufficient support for my personal development.	26	6,2	39	9,3	90	21,4	164	39,0	102	24,2	3,65
3. My managers assist me in career planning related to my talents.	31	7,4	42	10,0	97	23,0	153	36,3	98	23,3	3,58
4. I believe that my managers have fully discovered the talents I have for the work I do.	25	5,9	82	19,5	147	34,9	105	24,9	62	14,7	3,23
5. Effective leadership is provided to talented employees in the organization where I work.	37	8,8	83	19,7	114	27,1	116	27,6	71	16,9	3,23

1- When the responses to the statement "My managers provide new opportunities for my professional development" were examined, it was observed that the total of agree and strongly agree options was 60.9%, and the item average was partially agree (3.36).

2- When the responses to the statement "My managers provide sufficient support for my personal development" were examined, it was found that the total of partially agree, agree, and strongly agree options was 84.6%, and the item average was agree (3.65).

3- When the responses to the statement "My managers assist me in career planning related to my talents" were examined, it was noted that the total of partially agree, agree, and strongly agree options was 82.6%, and the item average was agree (3.58).

4- When the responses to the statement "I believe that my managers have fully discovered the talents I have for the work I do" were examined, it was observed that the total of partially agree and strongly agree options was 74.5%, and the item average was partially agree (3.23).

5- When the responses to the statement "Effective leadership is provided to talented employees in the organization where I work" were examined, it was found that the total of partially agree, agree, and strongly agree options was 71.6%, and the item average was partially agree (3.23)..

3.2.3. Statistical Findings on the Sub-Dimensions of Organizational Talent Assessment in Talent Management

The items and preference statistics related to the organizational assessment dimension of the talent management scale are presented in Table 10.

Table 10. Statistical Distribution Table for Items Related to the Sub-Dimension of Organizational Talent Assessment

Items	Strongly Disagree		Disagree		Neutral		Agree		Strongly Agree		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Job rotation is implemented for talented employees in the organization where I work.	53	12,6	71	16,9	114	27,1	131	31,1	52	12,4	3,13
2. Future-oriented potential performance evaluations are conducted for talented employees in the organization where I work.	38	9,0	76	18,1	119	28,3	145	34,4	43	10,2	3,18
3. A strategy to attract competent minds is implemented in the organization where I work.	49	11,6	97	23,0	116	27,6	124	29,5	35	8,3	2,99
4. My managers provide mentorship (career counseling) to talented employees.	48	11,4	90	21,4	132	31,4	101	24,0	50	11,9	3,03
5. My managers select the most talented employee for positions.	54	12,8	59	14,0	147	34,9	106	25,2	55	13,1	3,11
6. My managers ensure strong coordination among talented employees.	36	8,6	69	16,4	135	32,1	129	30,6	52	12,4	3,21
7. My managers stimulate my interest in the work I do.	33	7,8	64	15,2	136	32,3	125	29,7	63	15,0	3,28

1- When the responses to the statement "Job rotation is implemented for talented employees in the organization where I work" were examined, it was observed that the total of agree and strongly agree options was 43.5%, and the item average was partially agree (3.13). The total of strongly disagree, disagree, and partially agree options was 56.6%.

2- When the responses to the statement "Future-oriented potential performance evaluations are conducted for talented employees in the organization where I work" were examined, it was found that the total of agree and strongly agree options was 44.6%, and the item average was partially agree (3.18). The total of strongly disagree, disagree, and partially agree options was 55.4%.

3- When the responses to the statement "A strategy to attract competent minds is implemented in the organization where I work" were examined, it was noted that the total of agree and strongly agree options was 37.8%, and the item average was partially agree (2.99). The total of strongly disagree, disagree, and partially agree options was 62.2%.

4- When the responses to the statement "My managers provide mentorship (career counseling) to talented employees" were examined, it was observed that the total of agree and strongly agree options was 35.9%, and the item average was partially agree (3.03). The total of strongly disagree, disagree, and partially agree options was 64.2%.

5- When the responses to the statement "My managers select the most talented employee for positions" were examined, it was found that the total of agree and strongly agree options was 38.3%, and the item average was partially agree (3.11). The total of strongly disagree, disagree, and partially agree options was 61.7%.

6- When the responses to the statement "My managers ensure strong coordination among talented employees" were examined, it was observed that the total of agree and strongly agree options was 33%, and the item average was partially agree (3.21). The total of strongly disagree, disagree, and partially agree options was 77%.

7- When the responses to the statement "My managers stimulate my interest in the work I do" were examined, it was found that the total of agree and strongly agree options was 44.7%, and the item average was partially agree (3.28). The total of strongly disagree, disagree, and partially agree options was 55.3%.

3.3. Statistical Findings on the Turnover Intention Scale

The items and preference statistics related to the turnover intention scale are provided in Table 11.

Table 11. Statistical Distribution Table for Items Related to the Turnover Intention Scale

Items	Strongly Disagree		Disagree		Neutral		Agree		Strongly Agree		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. I may leave my current job if I find a more suitable position for my skills.	81	19	104	25	91	22	70	17	75	18	2,89
2. I am considering leaving the job due to management-related issues.	177	42	141	34	60	14	29	6,9	14	3,3	1,96

3. I am contemplating leaving the job due to the nature of the work I do.	167	40	149	35	48	11	34	8,1	23	5,5	2,04
4. I am thinking of leaving the job due to personal issues.	207	49	156	37	22	5,2	17	4	19	4,5	1,78
5. I often contemplate quitting my job in this organization.	182	43	124	30	62	15	24	5,7	29	6,9	2,04
6. I am actively considering leaving this organization and actively looking for a new job.	205	49	140	33	36	8,6	20	4,8	20	4,8	1,84
7. If I had another job opportunity, I would leave my current job.	149	35	110	26	68	16	40	9,5	54	13	2,38
8. It is highly likely that I will actively search for a new job next year	211	50	125	30	35	8,3	21	5	29	6,9	1,89

1- Regarding the statement 'I may leave my current job if I find a more suitable position for my skills,' when examining the marked preferences, the total of strongly disagree, disagree, and somewhat agree options is 66%, with an average rating of somewhat agree (2.89).

2- For the statement 'I am considering leaving the job due to management-related issues,' when examining the marked preferences, the total of strongly disagree, disagree, and somewhat agree options is 90%, with an average rating of disagree (1.96).

3- Concerning the statement 'I am contemplating leaving the job due to the nature of the work I do,' when examining the marked preferences, the total of strongly disagree and disagree options is 86%, with an average rating of disagree (2.04).

4- Regarding the statement 'I am thinking of leaving the job due to personal issues,' when examining the marked preferences, the total of strongly disagree and disagree options is 91.2%, with an average rating of strongly disagree (1.78).

5- For the statement 'I often contemplate quitting my job in this organization,' when examining the marked preferences, the total of strongly disagree and disagree options is 88%, with an average rating of disagree (2.04).

6- Concerning the statement 'I am actively considering leaving this organization and actively looking for a new job,' when examining the marked preferences, the total of strongly disagree and disagree options is 90.6%, with an average rating of disagree (1.84).

7- Regarding the statement 'If I had another job opportunity, I would leave my current job,' when examining the marked preferences, the total of strongly disagree, disagree, and somewhat agree options is 77%, with an average rating of disagree (2.38).

8- Concerning the statement 'It is highly likely that I will actively search for a new job next year,' when examining the marked preferences, the total of strongly disagree and disagree options is 88.3%, with an average rating of disagree (1.89).

3.4. Relationship (Correlation) Analyses

The correlation table of talent management and its sub-dimensions, namely self-talent sub-dimension, career talent sub-dimension, and organizational talent sub-dimension with turnover intention is presented in Table 12.

Table 12. Correlation Table

	Talent Management	Intention to Leave Employment
Talent Management	1	
Intention to Leave Employment	-0,399**	1
Self-Talent Subdimension	0,790**	-0,315**
Career Talent Subdimension	0,916**	-0,364**
Organizational Talent Subdimension	0,925**	-0,371**

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

When examining the relationship (correlation) analyses presented in Table 12, the following were found out:

There is a negative, linear, and moderately strong relationship ($r = -0.39$) between 'Talent Management' and 'Intention to Leave,' and this relationship is significant ($p < 0.01$). **Hypothesis H1 is confirmed.**

There is a negative, linear, and moderately strong relationship ($r = -0.31$) between the subdimension 'Self-Talent' of Talent Management and 'Intention to Leave,' and this relationship is significant ($p < 0.01$). **Hypothesis H1a is confirmed.**

There is a negative, linear, and moderately strong relationship ($r = -0.36$) between the subdimension 'Career Talent' of Talent Management and 'Intention to Leave,' and this relationship is significant ($p < 0.01$). **Hypothesis H1b is confirmed.**

There is a negative, linear, and moderately strong relationship ($r = -0.37$) between the subdimension 'Organizational Talent' of Talent Management and 'Intention to Leave,' and this relationship is significant ($p < 0.01$). **Hypothesis H1c is confirmed.**

3.5. Effect (Regression) Analyses on the Intention to Leave and Talent Management

The impact analysis on the intention to leave and behavioral aspects of talent management sub-dimensions, namely Self-Talent, career talent, and organizational talent, is presented in Table 13 and Table 14.

Table 13. Table of Impact Analysis on Intention to Leave and Talent Management

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Estimated Standard Error
1	0,399 ^a	0,159	0,153	0,83097

a. Influencers: Self-Talent, Organizational Talent, Career Talent

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Square of the Mean	F	P
1	Regression	54,563	3	18,188	26,340	0,000 ^a
	Residual	287,940	417	0,691		
	Total	342,503	420			

a. Influencers: Organizational Talent, Self-Talent, Career Talent

b. Dependent Variable: Intention to Leave the Job

The multiple regression analysis conducted to examine the impact of 'talent management' on 'intention to leave the job' (Table 13) was explored at a significance level of 0.01, indicating 99% confidence. The regression analysis revealed that at the $p < 0.01$ significance level, job dedication behavior was influenced by talent management in a linear and negative direction at a rate of 0.153 (15.3%) ($R = 0.399$, $R^2 = 0.159$, Adjusted $R^2 = 0.153$; $F = 26.340$, $p < 0.01$).

Table 14. The Impact Analysis (Regression) Table of Intention to Leave the Job and Talent Management Sub-Dimensions

Coefficients^a

Independent Variables	B	Std. Error	Adjusted Beta	t	P
(Constant)	3,645	0,208		17,556	0,000
1 Self-Talent	-0,151	0,070	-0,124	-2,154	0,032
Career Talent	-0,118	0,072	-0,130	-1,635	0,103
Organizational Talent	-0,183	0,070	-0,197	-2,606	0,009

a. Dependent Variable: Intention to Leave

To examine the effects of talent management dimensions on the intention to leave the job, a multiple linear regression analysis was conducted (Table 14). The impact of self-talent, career talent, and corporate talent dimensions on the intention to leave the job is investigated. The results of the regression analysis indicate that at the significance level of $p < 0.01$, the "Self-Talent"

dimension of talent management has a linear and negative effect of 0.151 (15.1%), and at the significance level of $p < 0.05$, the "Organizational talent" dimension of talent management has a linear and negative effect of 0.183 (18.3%) on the intention to leave the job. It can be stated that the "career talent" dimension of talent management either has no significant effect or has a very low level of influence ($p > 0.05$).

The determined R² values in the regression analysis show the extent to which the talent management dimensions in the research model affect the intention to leave the job. The R² value is determined as 15.3%. This value indicates that the talent management dimensions influence the dedication behavior to the job by 15.3%, and this influence is in a negative direction.

When the effect values are substituted into the regression formulation $Y = a + bX$ as follows:

Intention to Leave the Job = 3,645 - 0.151 $X_{self-talent}$ - 0.118 $X_{career\ talent}$ - 0.183 $X_{organizational\ talent}$ + ϵ
can be expressed.

The results of the regression analysis indicate that talent management negatively affects intent to leave.

3.6. ANOVA Analyses

Talent management and its sub-dimensions, namely self-talent, career talent, and organizational talent, were analyzed to determine whether there are differences in turnover intention based on demographic characteristics using t-tests and ANOVA analyses. Only significant differences are reported in the findings.

3.6.1. Findings Based on Age Variable

The significant values obtained from the ANOVA analyses conducted based on the participants' age variables are shown in Table 15.

Table 15. ANOVA Table for Age Variable

Age-Related Variable	Age		Sum of Squares	Mean Difference	F	p
Talent Management	21-30	31-40	267,7	-0,22714*	4,56	0,004
		41-50		-0,33994*		
Self-Talent dimension	Sub-21-30	31-40	232,1	-0,38381*	12,95	0,000
		41-50		-0,50731*		
Intention to Leave	41-50	21-30	342,5	-0,39054*	2,823	0,039
		31-40		-0,36613*		

As seen in Table 15, a significant difference at a 95% confidence level regarding "talent management" based on participants' age variable was tested. The analysis revealed a significant difference at a 95% confidence level or 0.05 significance level regarding "talent management" based on age variable ($F=4.56$; $p<0.05$). This difference was subjected to Post Hoc Scheffe analysis to determine its direction. According to the analysis, there was a favor towards participants aged between 31-40 and 41-50, while participants aged between 21-30 showed a disadvantage.

Participants' age variable was also tested for significant differences in the "Self-Talent sub-dimension," a sub-dimension of talent management, at a 95% confidence level. The analysis revealed a significant difference at a 99% confidence level or 0.01 significance level regarding the "innate talent sub-dimension" based on age variable ($F=12.95$; $p<0.01$). Similarly, Post Hoc Scheffe analysis indicated a favor towards participants aged between 31-40 and 41-50, while those aged between 21-30 showed a disadvantage.

Furthermore, participants' age variable was examined for significant differences in "intention to leave the job" at a 95% confidence level. The analysis revealed a significant difference at a 95% confidence level or 0.05 significance level regarding "intention to leave the job" based on age variable ($F=2.823$; $p<0.05$). According to Post Hoc Scheffe analysis, there was a favor towards participants aged between 21-30 and 31-40, while those aged between 41-50 showed a disadvantage.

3.6.2. Findings Based on Educational Status Variable

The significant values found for the ANOVA analyses conducted based on participants' educational levels are shown in Table 16.

Table 16. ANOVA Table for Educational Level Variable

Educational Level Variable	Education Level	Sum of Squares	Mean Difference	F	p
Intention to leave	High School	342,5	0,03643	4,6	0,004
	Associate's Degree		0,40741		
	Bachelor's Degree		0,40482*		

Participants were examined for significant differences in "intention to leave" based on their educational level with 95% confidence. The analysis revealed a significant difference in "intention to leave" according to the educational level variable at a significance level of 0.05 or 95% confidence ($F=4.6$; $p<0.05$). Post Hoc Scheffe analysis was conducted to determine who benefited from this difference. The analysis found a preference towards postgraduate graduates and a disadvantage for undergraduate graduates.

3.6.3. Findings According to Job Title Variable

The significant values found for the ANOVA analyses conducted according to the participants' job title variables are shown in Table 17.

Table 17. Job Title Variable ANOVA Table

Dependent Variable by Job Title	Job Title		Sum of Squares	Mean Difference	F	p
Talent Management	Service Representative	Director	267,69	-,52060*	3,47	0,001
		Branch Manager		-,58031*		
		Service Supervisor		-,44273**		
Self-Talent Sub-dimension	Bank Assistant	Director	232,1	-0,68594	7,41	0,000
		Branch Manager		-,83333*		
		Service Representative		-,71780*		
Intention to leave	to Branch Manager	Service Supervisor	342,5	-,68182*	3,72	0,001
		Specialist Assistant		-1,45476*		
		Assistant Director		-,78512*		

Participants were tested for significant differences in "talent management" based on their job titles at the institution, with a 95% confidence level. The analysis revealed a significant difference in "talent management" based on job titles ($F=3.47$; $p<0.05$). Post Hoc Scheffe analysis indicated that directors and branch managers were favored in terms of talent management, while service clerks were at a disadvantage.

Participants were also tested for significant differences in the "self-talent management" sub-dimension based on their job titles at the institution, with a 95% confidence level. The analysis revealed a significant difference in the "Self-Talent management" sub-dimension based on job titles ($F=7.41$; $p<0.05$). Post Hoc Scheffe analysis indicated that service supervisors and branch managers were favored in terms of self-talent management, while bank assistants were at a disadvantage.

Moreover, participants were tested for significant differences in "intention to leave the job" based on their job titles at the institution, with a 95% confidence level. The analysis revealed a significant difference in "intention to leave the job" based on job titles ($F=3.72$; $p<0.05$). Post Hoc Scheffe analysis indicated that Service Representative, service supervisors, assistant specialists, and Assistant Director were favored in terms of intention to leave the job, while branch managers were at a disadvantage.

3.6.4. Findings Based on Years of Service Variable

Significant values obtained from the ANOVA analyses conducted based on the participants' years of service variable are presented in Table 18.

Table 18. ANOVA Table for Years of Service Variable

Variable	on Years of Service		Sum of Squares	of Mean Difference	F	p
Talent Management	0-5 year	6-10 year	267,7	-0,1562	5,71	0,001
		11-15 year		-0,1815		
		16-20 year		-0,43827*		
Self-Talent dimension	0-5 year	6-10 year	232,05	-0,25061*	16,56	0,000
		11-15 year		-0,2617		
		16-20 year		-0,66847*		
Intention to leave	16-20 year	0-5 year	342,5	-0,32180*	4,23	0,006
		6-10 year		-0,45793*		
		11-15 year		-0,2686		

Participants' tenure in the organization was analyzed for its significance in terms of "talent management" at a confidence level of 95%. The analysis revealed a significant difference in "talent management" based on tenure, with a significance level of 0.05 or 95% confidence ($F=5.71$; $p<0.05$). Post Hoc Scheffe analysis was conducted to determine in whose favor the difference lay. The analysis indicated that in terms of talent management, there was a difference favoring employees with 16-20 years of tenure over those with 0-5 years.

Participants' tenure in the organization was also examined for its significance in terms of the sub-dimension of "self-talent management" at a confidence level of 95%. The analysis revealed a significant difference in "self-talent management" based on tenure, with a significance level of 0.01 or 99% confidence ($F=16.56$; $p<0.01$). Post Hoc Scheffe analysis was conducted to determine in whose favor the difference lay. The analysis indicated that in terms of self-talent management, there was a difference favoring employees with 6-10 years and 16-20 years of tenure over those with 0-5 years.

Furthermore, participants' tenure in the organization was analyzed for its significance in terms of "intention to leave" at a confidence level of 95%. The analysis revealed a significant difference in "intention to leave" based on tenure, with a significance level of 0.05 or 95% confidence ($F=4.23$; $p<0.05$). Post Hoc Scheffe analysis was conducted to determine in whose favor the difference lay. The analysis indicated that in terms of intention to leave, there was a difference favoring employees with 0-5 years and 6-10 years of tenure over those with 16-20 years.

RESULTS AND RECOMMENDATIONS

The banking sector requires high performance and dynamic customer relationships as a benchmark. Therefore, bank employees are expected to be dynamic and high-performing, often

leading to a preference for younger employees. The dynamism and performance of young employees are advantageous for banks.

Bank employees generally perceive that they are suitable for their roles due to their skills and take on responsibilities based on their experiences and professional qualifications. Although they may attribute their involvement to personal traits, they actually express that professional competence is more crucial and thus engage accordingly. This may stem from the belief among employees that their personal qualities and professional skills are aligned with their job roles, and they are competent at an expert level. However, there may also be employees who have a lower level of agreement with this perspective.

According to the findings, employees generally perceive that their managers recognize their talents and assess them appropriately for tasks that match their abilities. However, some feel that their managers fail to discover their talents at the desired level, resulting in underutilization of their capabilities. This indicates the need for bank managers to address the issue.

Overall, 60% of employees believe that their managers provide new opportunities for professional development. However, a 40% segment holds negative views on this matter. It is expected that bank management reviews its efforts and provides employees with new professional opportunities. It can be stated that managers demonstrate a high level of support for employees' personal development and provide assistance in career planning. Additionally, it is observed that bank managers make significant efforts in effective leadership for talented employees. This underscores that banks are organizations that are open to innovation and invest in human resources. However, it should be noted that there are employees with negative perceptions, indicating the need for the improvement of practices in this regard.

Employees appear to have partly positive attitudes towards job rotation for talented employees, partly positive attitudes towards conducting future-oriented potential performance evaluations, and partly positive attitudes towards mentoring for talented employees. Considering the existence of different attitudes amongst employees, it can be stated that bank managements need to make improvement efforts in these areas.

Employees seem to have partly positive views on the strategy to attracting competent minds regarding their organizations, partly positive views on managers selecting the most talented individuals for suitable positions, and partly positive views on managers facilitating coordination among talented employees. Taking these findings into account, it can be expressed that bank managements should exert more effort in attracting and retaining talented and competent employees, making appropriate selections for positions, and facilitating coordination among employees.

It is observed that the awareness of talent among the younger generation is insufficient, and this awareness increases with age. It can be argued that individuals exhibit behavior stemming from not fully recognizing their talents at an early age. Due to concerns about finding employment and fear of losing current jobs, young individuals tend to push their talents into the background, only to realize these talents later in life. Any of these reasons can trigger the desire to discover talents as an internal necessity as individuals age. The situation of talents being revealed and expressed

in different ways can lead to discomfort or dissatisfaction if this need is not fulfilled. In this context, it is observed that demands for talents become more pronounced in older ages. Consequently, it can be expressed that the emergence of individual talent is dependent on experience.

It is believed that talent management is intricately linked to increasing job satisfaction and reducing turnover intentions among employees by enabling them to work in roles that align with their talents. The detrimental impact of turnover intentions on organizations further underscores the importance of talent management. The findings from this research reveal that talent management reduces turnover intentions, a result supported by other studies (Mpofu, 2012; Rumawas, 2021). Also according to Akbaş' research, investments in talents have been found to increase employees' desire to stay within the organization (Akbaş, 2013). Tümen's study demonstrates that proper implementation of talent management reduces turnover intentions and increases organizational commitment (Tümen, 2014). However, it can be argued that employees, in general, are partially willing to leave their current positions if they perceive that their current roles do not fully utilize their talents and if there are other job opportunities that better align with their talents. Altuntuğ suggests that in cases where talents discovered and developed within the organization fail to foster organizational loyalty, employees may readily transition to other enterprises, taking their talents with them (Altuntuğ, 2009:458). In this context, it is crucial to undertake efforts aimed at enhancing the organizational commitment of talented employees.

As the level of education increases, employees' expectations tend to rise (Aslantaş & Er, 2016). Employees who cannot find the desired environment within their current organization often consider alternative job offers, leading to the emergence of turnover intentions. To meet the organization's needs arising from these expectations, the organization must provide alternative job opportunities based on career progression. The need to develop business policies to meet the material and non-material needs of employees according to their level of education becomes more apparent.

It can be stated that employees do not have serious issues with management, and even if they do, these issues are insignificant enough not to affect their intention to leave the job. Additionally, it can be noted that employees who do not have problems with their work do not have intentions to leave their jobs. Employees who do not wish to leave their jobs, even if there are other job opportunities available, can be said to have high job satisfaction. As the years of employment increase, it can be expressed that employees who have been working in the organization for a long time have lower intentions to leave their jobs, are less willing to change jobs, and have no effective reason to change their working conditions. It can be stated that new employees have different expectations and may therefore be more daring in terms of leaving their jobs. Further studies in this area will enable the exploration of different aspects of the issue.

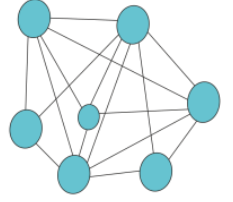
REFERENCES

- Akar, F. (2015). Yetenek yönetimi. Ankara: İmge Kitapevi.
- Aksoy, C., Aslantaş, M. ve Arslan, V. (2016). Adaletin çalışma hayatındaki yansıması: Örgütsel adalet, *International Journal of Innovative Strategic Social Research*, 1(1), 19-32.
- Al-Dalahmeh, M. L., Héder, M., & Dajnoki, K. (2020). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the information and communication technologies (ICTs) sector: Case of Jordan.
- Allen, D. G. (2012). *Managing employee turnover: Dispelling myths and fostering evidence-based retention strategies*. Business Expert Press.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetimi yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.14, s.3, s.445-460.
- An, M., Heo, S., Hwang, Y. Y., Kim, J., & Lee, Y. (2022, June). Factors affecting turnover intention among new graduate nurses: focusing on job stress and sleep disturbance. in healthcare (Vol. 10, No. 6, P. 1122). MDPI.
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 1(2).
- Arı, S. G., Bal, H., Bal, E. Ç. (2010). İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.3, 143-166.
- Ashton, R. H. (2005). Intellectual capital and value creation: a review. *Journal of accounting literature*, 24, 53.
- Aslantaş, M. (2024). Comparative Analysis Of Employees'work Engagement Behavior With Turnover Intention. *Journal Of Global Social Sciences March*, 5(17), 1-18.
- Aslantaş, M. (2024). Yetenek Yönetimi İle Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 466-499.
- Aslantaş, M. & Er, M. (2016). Akademisyenlerin İşe Adanma Davranışı ile İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırılması. ERPA International Congresses on Education, 536 - 550
- Aslantaş, M. (2016). Yetenek yönetimi ile performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 11(1), 466-499
- Aslantaş, M. (2016). *Yetenek yönetiminin işe adanma, performans ve işten ayrılma niyetine etkisi: bankacılık sektörü örneği*. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.

- Aslantaş, M. (2024). Analysis of the Effect of Talent Management on Employees' Intent to Leave, As Carried out in the Southeast Anatolia Region. *International Journal of Kurdish Studies* 10 (1), pp. 172-201
- Bayraktaroğlu, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Büyükbeşe, T. (2012). *Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business horizons*, 49(3), 235-245.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees inten to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal Of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Çelik, M. Ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*. Cilt:13 • Sayı:1, 11-20.
- Çırpan, Hüseyin., Şen, Aykut.,(2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, Çerçeve Dergisi, Eylül, s:110-116.
- Fahmi, T. M., & Mohamed, H. A. S. (2020). Examining the Relationship Between Talent Management Practices, Work Engagement and Intention to Quit of Academic Staff: Insights from Egyptian Faculties of Tourism and Hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 13(1).
- Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H. H., Lefevre, A., & Hong, M. (2010). Intention to leave A Job: The Role Of İndividual factors, Jobtension, And supervisory support. *Administration İn Socialwork*, 34(4), 313-328.
- Gagne, F. (2013). Üstun Zekayı Yeteneğe Dönüştürmek: Gelişimsel Bir Teori Olarak Ayrımsal Üstun Zeka Ve Yetenek Modeli. Çeviren: Rukiye Baltacı. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi,14(1) 1-20
- Gallardo-Gallardo, E. (2018). The Meaning Of Talent İn The World Of Work. *Global Talent Management*, 33-58.
- Gebremichael, G. (2019). Factors Contributing To Employee Turnover Intention: In Case Of Selected Departments Of The Ministry Of National Defence (Doctoral Dissertation, St. Mary's University).
- <http://www.tdk.gov.tr>(Erişim tarihi:09.08.2015)
- Kang, H. J.,Gatling, A., & Kim, J. (2015). Theimpact Of Supervisory support On Organizational commitment, Career satisfaction, And turnover İntention For Hospitality Frontline Employees. *JournalOf Human Resources İn Hospitality & Tourism*, 14(1), 68-89.

- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge Work As Organizational Behavior. *International Journal Of Management Reviews*, 2(3), 287-304.
- Kıngır, S., Mete, M., Aslantaş, M. (2016). İşgörenlerin İşe Adanma ve Fanatiklik Davranışı İle İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi. 2. International Congress on Economics and Business. 1342-1353.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi. Malatya
- Mpofu, L. (2012). The Relationship Between Talent Management, Productive Organisational Energy And İntention To Quit. Doctoral Dissertation, North-West Universty.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study Of The Millennial Generation. *Journal Of Business And Psychology*, 25, 281-292.
- Olya, H., Taheri, B., Farmaki, A., & Joseph Gannon, M. (2022). Modelling Perceived Service Quality And Turnover İntentions İn Gender-Segregated Environments. *International Journal Of Consumer Studies*, 46(1), 200-217.
- Onay, M., Kılıcı, S. (2011). İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılmaniyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.Cilt:3, Sayı:2, 365-372.
- Ozer, C. & Aslantas, M. (2023). Comparison of Academicians` Work Engagement Behavior and Intentions to Turnover. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 4(2).
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover İntention İn The Hospitality İndustry: A Meta-Analysis. *International Journal Of Hospitality Management*, 90, 102599.
- Rainayee, R. A. (2013). Employee Turnover İntentions: Job Stress Or Perceived Alternative External Opportunities. *International Journal Of Information, Business And Management*, 5(1), 48-59
- Rumawas, W. (2021). Talent management practices on employee turnover intention. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 14(3), 248-263.
- Sareen, P., & Mishra, S. (2016). A Study Of Talent Management And İts İmpact On Performance Of Organizations. *Journal Of Business And Management*, 18(12), 66-73.
- Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Taha, V. A. (2022). Talent retention: analysis of the antecedents of talented employees' intention to stay in the organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 56-67.
- Stockey. N. L. (2003). Human Capital A Self Assessment Checklist For Agengey Leader-office Of The Controller General

- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. Cilt: 11, Sayı: 2, 277-288.
- Tabancalı, E., Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *International Journal Of Social Science*, Number: 25-I , (139-156)
- Tutar, H., Altınöz, M., Çöp, S. (2011), İşletmelerde Yetenekli Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Artırılmasına Yönelik Bir Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 306-312.
- Tümen, E. (2014). *İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı*. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Ulrich, D. (1996). Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). What Is Talent? *Leader To Leader*, 2012(63), 55–61.
- Üstün, F. K., Doğan, S. (2014). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt: 7 Sayı: 29 (573-587)
- Whitley, R. (2007). Business systems and organizational capabilities: the institutional structuring of competitive competences. Oxford University Press, USA.
- Yener, S. (2014). Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi
- Zhou, A. Z., & Fink, D. (2003). The intellectual capital web: a systematic linking of intellectual capital and knowledge management. *Journal of intellectual capital*, 4(1), 34-48.



Karşılıklı Bağımlılık Perspektifinden Türkiye – Rusya Enerji İlişkilerinde Dengeler: TANAP ve Türk Akım

Kerim Eray Söylemez Leman Erdal

Manuscript information:

Received: November 19, 2023

Revised: February 20, 2024

Accepted: February 25, 2024

Authors

Söylemez, Kerim Eray

Yüksek Lisans Öğrencisi

Istanbul Medeniyet Üniversitesi

kerimeraysoylemez@hotmail.com

Erdal, Leman

Istanbul Medeniyet Üniversitesi

leman.erdal@medeniyet.edu.tr

0000-0001-9388-659X

Abstract

Türkiye has a foreign-dependent structure in terms of energy because it cannot meet its energy needs from domestic resources. Natural gas has become a determining factor in Türkiye's economic and political decisions while meeting Türkiye's energy needs due to its use in many areas. Russia, a country rich in energy resources, is an important actor in meeting Türkiye's natural gas needs. Although Russia ranks first in the distribution of natural gas imported by Türkiye according to source countries, the fact that the Russian economy is based on the income obtained from oil and natural gas exports creates a mutual dependency in bilateral relations. While Russia aims to continue transferring natural gas to Europe, which is one of the most important natural gas markets, on the other hand, Türkiye aims to reach the status of a central country (hub) in energy, thanks to its geopolitical location. Ensuring energy security, one of the current security issues, has become more prominent after political and military crises for countries that both produce and consume energy resources. Each project that is put into operation in energy trade can change the balance in the international arena. In this article, it is emphasized that Türkiye and Russia are important actors for each other in natural gas trade; The effects of TANAP and TurkStream projects and the Ukraine-Russia War on the interdependence relationship between the two countries were examined. In the study, a comparative and relational evaluation of the resources and diplomacy of the parties within the scope of the two pipelines was evaluated using the reports published by energy-based organizations and the documentary scanning method. In the study, firstly, the concepts of energy security and interdependence were explained and the energy profiles and policies of the two countries were examined, and then the results of the two projects that formed the basis of the study were discussed. In the general evaluation made at the end of the study, it was concluded that TANAP's provision of alternative natural gas resources to Türkiye and Europe strengthened Türkiye and that the diplomatic contacts between Türkiye and Russia after the Ukraine-Russia War brought Türkiye closer to its goal of becoming a hub.

Keywords: Energy Security, Interdependency, Türkiye-Russia Relations, TANAP, TurkStream

Cite as:

Söylemez, K.A.& Erdal, L. (2024). Karşılıklı Bağımlılık Perspektifinden Türkiye – Rusya Enerji İlişkilerinde Dengeler: TANAP ve Türk Akım. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 9 (1), 31 – 47. <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.11404097>

GİRİŞ

Enerji, geçmişten günümüze ve günümüzden geleceğe giden yolda insanın vazgeçemeyeceği bir unsur olmasının yanı sıra devletlerin iç ve dış siyasetlerinin belirlenmesinde en önemli gündem maddelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanayi Devrimi ile girilen süreçte devletlerin enerji kaynaklarına olan ihtiyacı artış göstermiş ve böylece enerji unsuru devletler arasındaki ilişkileri belirleyici unsurlar arasında yer edinmiştir. Rusya, tarihin her döneminde bulunduğu coğrafya, yer altı ve yer üstü kaynakları sayesinde uluslararası arenada önemli bir aktör olarak varlığını korumuştur. Rusya'nın dünyadaki toplam kanıtlanmış doğal gaz rezervleri bakımından birinci sırada yer alması, önemli bir aktör olarak nitelendirilmesinin başat unsuru olmuştur. Rusya, doğal gaz açısından yetersiz kaynaklara sahip ülkelere gerçekleştirdiği ihracat ile birçok ülkeyi kendisine bağımlı hale getirmiştir. Konut ve endüstrideki gereksinimler nedeniyle Rus doğal gazına ihtiyaç duyan ülkelerden biri de Türkiye'dir. Türkiye, dünya üzerindeki kanıtlanmış doğal gaz rezervlerinin %72,1'inin bulunduğu Orta Doğu, Asya ve Avrupa'ya komşu bir coğrafi konuma sahip olmasına rağmen, mevcut rezervleri talebini karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Öyle ki, 2022 yılında toplam doğal gaz arzı %99,3 oranında ithalat ile karşılanmıştır (TPAO, 2022: 13-43).

Türkiye ile Rusya'nın enerji ilişkilerinde karşılıklı bağımlılık kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu durumun temel nedeni, Türkiye'nin doğal gaz ithalatı bakımından kaynak ülke dağılımında Rusya'nın birinci sırada yer almasına karşılık Rusya'nın enerji ihracatına bağımlı olan ekonomisi ve Rusya'dan ihraç edilen doğal gazın transfer sürecinde Türkiye'nin kilit rol oynamasıdır. Karşılıklı bağımlılık kavramının doğasında bulunan asimetri faaliyete geçen her bir doğal gaz boru hattı projesi ile değişkenlik gösterebilmektedir. Rusya'nın Avrupa devletlerine enerji transferi sürecinde geçmişte önemli bir rol oynayan transit ülke statüsündeki Ukrayna, TürkAkım'ın faaliyete geçmesiyle birlikte bu statüsünü Türkiye'ye devretmek durumunda kalmıştır. Son dönemlerde Ukrayna ile Rusya arasında meydana gelen savaş ise Türkiye'nin enerji diplomasisi ve stratejilerine katkı sağlayabilecek gelişmeler doğurmaktadır.

Bu çalışma, Türkiye'de faaliyete geçen TANAP ve TürkAkım projelerinin Rusya ile enerji ticaretinden doğan karşılıklı bağımlılık ilişkisine olan etkilerini ve Ukrayna-Rusya çatışmalarının Türkiye'ye sağladığı avantajları incelemektedir. Çalışmada, tarafların kaynaklarının, imkanlarının ve enerji diplomasisinin iki boru hattı çerçevesinde kıyaslamalı ve ilişkiyel değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmada kaynak olarak enerji temelli kuruluşların yayınladığı raporlar ve istatistikler kullanılmıştır. Çalışma sonunda yapılan genel değerlendirme, enerji ihracatına dayanan bir ekonomisi bulunan Rusya'nın ihraç ettiği doğal gazın transferinde güvenilir bir güzergâh arayışının, Ukrayna ile yaşadığı askeri ve siyasi krizler sonrası artış gösterdiği vurgusu yapılmıştır. Bu durumun Türkiye açısından jeopolitik konumu gereği bir avantaja dönüştüğüne değinilerek, Ukrayna-Rusya Savaşı ardından Türkiye ile Rusya arasında gerçekleşen diplomatik temasların, Türkiye'yi *hub* olma hedefine daha da yaklaştırdığı görülmüştür. Aynı zamanda, iki ülke arasında gelişen karşılıklı bağımlılıkta Türkiye'nin pazarlık payının TANAP sayesinde Rusya karşısında artış gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Geçmişten günümüze Türkiye ile Rusya ilişkileri enerji (özellikle de doğal gaz) ticareti etrafında gelişmiştir. Doğal gaz ticaret ilişkisi, coğrafi konumun getirisi olarak boru hattı anlaşmaları doğrultusunda yürütülmüştür. Enerji unsurunu “*siyasi silah*” olarak kullanarak enerji kartını daima elinde bulunduran Rusya’ya karşılık Türkiye, TANAP ile ilişki dinamiklerinde güçlü bir alternatif elde etmiştir. Avrupa’ya doğal gaz transfer sürecinde Türkiye’nin elini güçlendiren TürkAkım ise beraberinde Rusya’ya doğal gaz konusunda daha da bağımlı olma ihtimalini getirmektedir. Buna rağmen, Türkiye ile Rusya ilişkilerinin enerji ticareti temelinde gelişmeye devam edeceği bir gerçektir. Her iki ülke de farklı konulardaki gereksinimleri gereği doğal gaz ticareti konusunda birbirlerine ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla, iki ülke arasında gerçekleşen diplomatik temasların uzun vadede daha ılımlı ilerlemesi muhtemel görülmektedir. TürkAkım’ın faaliyete geçmesinin ardından Avrupa’ya doğal gaz transferinde kilit ülke Türkiye olmuştur. Ukrayna-Rusya Savaşı sonrası Türkiye ile Rusya liderleri arasında gerçekleşen diyaloglarda ise Türkiye’nin *hub* olma potansiyeli ele alınarak enerji diplomasi hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacak gelişmeler meydana geldiği görülmektedir.

Çalışmada öncelikle enerji güvenliği kavramının enerji arz ve talep eden taraflar açısından algılanma biçimi ve Türkiye ile Rusya ilişkilerinin açıklamada önemli bir kaynak olan karşılıklı bağımlılık olgusu ele alınacaktır. Ardından, Türkiye ile Rusya ilişkilerinde doğal gazın oynadığı rol üzerinden tarafların birbirlerine olan karşılıklı bağımlılığı incelenecektir. Çalışmanın devamında, Türkiye’de geçtiğimiz yıllarda faaliyete geçen TANAP ve TürkAkım projelerinin TANAP ve TürkAkım projeleri üzerinden karşılıklı bağımlılık ilişkisinin dinamikleri değerlendirilecektir. Çalışmanın son bölümünde ise Ukrayna ile Rusya arasında geçmişten günümüze süregelen siyasi ve askeri krizler ile bunun doğrultusunda meydana gelen savaşın Türkiye açısından sonuçları ele alınacaktır.

Enerji Arz Güvenliği ve Unsurları

Sanayi Devrimi ile girilen süreçte devletlerin enerji kaynaklarına olan taleplerinin hızla artış göstermesi, sürdürülebilirlik açısından yeni güvenlik endişelerini de beraberinde getirmiştir. Devletlerin endüstrileşme süreçlerinde önemli bir rolü bulunan ve günlük hayatın devamı için gerekli olan enerji kaynaklarına olan bağımlılık devamlı artış göstermiştir. Rusya gibi enerji rezervleri bakımından zengin olan ülkeler, ticari gelir elde etmek için üretilen ve iç pazar tüketiminin haricinde kalan enerji kaynaklarını diğer ülkelere ihraç etmektedir. Doğal gaz bakımından zengin rezervlere sahip olan Rusya, üretim konusundaki başarısıyla birlikte enerjiyi önemli bir ticaret unsuru haline getirmiştir. Ülkenin enerji kaynakları ihracatından elde edilen gelir, 1990’lı yılların sonlarında dağılan ülkenin yeniden toparlanmasına büyük katkı sağlarken diğer bir yandan ülke ekonomisinin bu gelire bağımlı hale gelmesine neden olmuştur. Bu durum, enerji talep güvenliğinin sağlanmasının gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Enerji ihraç eden ülkeler açısından, enerji ihracatından elde edilen gelirin, gayri safi yurt içi hasılaya (GSYİH) katkısı ve oranı, enerji talep güvenliğinin sağlanması ve sürdürülebilirliği konusundaki hassasiyetleri arttırmıştır.

Boru hatları aracılığıyla doğal gaz ticareti yapan ülkeler arasında genellikle göreceli bir bağımlılık bulunmaktadır. Bu durumun temel nedeni, doğal gaz arz ve talep eden taraflar arasında gerçekleştirilen uzun vadeli enerji sözleşmeleri ve altyapı yatırımları olarak belirtilmektedir.

Enerji ticaretinin sürdürülmesi ve geliştirilmesi, arz ve talep eden taraf ülkeler arasında sürekli iş birliğini gerektirmektedir. Dolayısıyla enerji ticareti, karşılıklı bağımlı ülkelerin, ekonomik ve siyasi ilişkilerindeki karar alma süreçlerini de etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, enerji güvenliğinin sağlanması ve sürdürülebilir olması iki taraf arasındaki temasları güçlendirmekte ve bu durum da ikili ilişkilerde daha pozitif politikalar izlenmesine olanak sağlamaktadır. Enerji konusundaki sürdürülebilirlik endişeleri ise devletlerin ekonomisini doğrudan etkileyen bir faktör olduğundan, devletlerin güvenlik görüşlerini de etkilemektedir.

Enerji arz güvenliğinin bir üst kavramı olarak belirtilen enerji güvenliği kavramı ilk olarak 1970’li yıllarda gerçekleşen petrol krizleri ile ön plana çıkmıştır. Enerji kaynaklarının tedarik süreçlerinde aksamlar veya fiyat dalgalanmaları gibi olumsuz durumlarla karşılaşılması neticesinde, devletlerin enerjiyi bir güvenlik sorunu olarak değerlendirmesi gerektiği görülmüştür (Sevim, 2012: 4386). Bunlar, enerji rezervleri bakımından fakir olan ve dolayısıyla enerji kaynaklarını ithal eden ülkeler için enerji arz güvenliği; gelirin büyük bir çoğunluğunu enerji ihracatından sağlayan devletler için enerji talep güvenliği ve enerji kaynağının transfer sürecinde kilit rol oynayan devletler için ise enerji nakil güvenliği olarak belirtilmektedir (Erkal, 2018: 67). Enerji arz güvenliği kavramı kısaca, uygun fiyatlı, güvenilir, kesintisiz, yeterli ve gelecek nesillere aktarılacak biçimde enerji arzının sağlanmasını ifade etmektedir. Bu çerçevede kavram, dört farklı unsur etrafında şekillenmiştir. Bunlar, İngilizcede 4A şeklinde belirtilen, enerji kaynağının mevcudiyeti (availability), ulaşılabilirliği (accessibility), mali açıdan uygunluğu (affordability) ve sürdürülebilirliği (acceptability) olarak belirtilmektedir (Erdal ve Karakaya, 2012: 112).

İlk unsur olan enerji kaynağının mevcudiyeti, jeolojik olarak enerji rezervlerinin var olma durumu haricinde, kaynakların sondaj ve üretim faaliyetleri neticesinde çıkartılıp kullanıma uygun hale getirilmesinin ne ölçüde talebi karşılayacağıyla ilgilenebilir. Enerji kaynağının elde edilebilir olmasını güvence altına almak amacıyla tek bir kaynağa bağlı kalmamak için kaynak çeşitlendirmesi de bu başlık altında değerlendirilmektedir. İkinci unsur olarak enerji kaynağının ulaşılabilirliği, üretimin devam etmesi ve hanelerin ısınması gibi günlük hayatın devamının sağlanmasını işaret etmektedir. Ulaşılabilirlik, enerji kaynağının üretim, tüketim ve transfer süreçlerinde gerçekleştirilecek aksama veya kesintinin minimum seviyeye indirilerek, rahat ve kesintisiz bir şekilde kaynaklara erişebilmeyi hedeflemektedir. Enerji arz güvenliğinin sağlanmasına yönelik üçüncü unsur olan ekonomiklik, enerji kaynağını üretici taraf için tüketiciye ulaşana kadar gerçekleşen yatırım ve üretim maliyetlerini karşılayacak kadar kar sağlamasını ifade ederken; tüketiciler için ise fiyatların karşılanabilecek düzeyde uygun olması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, enerji krizleri ve fiyat dalgalanmaları gibi negatif durumlar enerji arz güvenliğini tehdit eden unsurlar arasında sayılmaktadır. Son unsur olan sürdürülebilirlik ise, enerji kaynaklarının üretim ve tüketim süreçlerinde çevreye verilen zararlardan kaçınılması ve enerji ihtiyacının çevreye saygı gösterilerek karşılanmasıdır. Üretim açısından sürdürülebilirlik, üretimde devamlılık ve kaynakların bilinçli kullanılmasına işaret ederken; tüketim açısından ise çevre sorunlarının bilincinde ve bu sorunlara karşı duyarlı olmayı işaret etmektedir.

Karşılıklı Bağımlılık Kavramı

Uluslararası ilişkiler kavramı uzun bir müddetçe “*egemen güçler arasındaki ilişkiler*” şeklinde yorumlanmış ve bunun getirisi olarak realist bir bakış açısı ön planda tutulmuştur. Karşılıklı

bağımlılık yaklaşımı, dünya siyasetinde meydana gelen ekonomik, sosyal ve siyasi değişimleri takiben gelişen bir kavram olarak gösterilmektedir. Dünya siyasetinde yaşanan bu değişimler doğrultusunda, sistemin yeniden yorumlanması gerekmiş ve karşılıklı bağımlılık kavramı bu sayede kendisine uygun bir ortam yaratmıştır (Keohane ve Nye, 2015: 79-104). Robert Keohane ve Joseph Nye tarafından 1977’de “*Power and Interdependence: World Politics in Transition*” adlı bir kitap yayımlanmış ve geleneksel uluslararası ilişkiler teorilerinden olan realizmin ana özelliklerine zıt olacak şekilde bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Eserdeki ana düşünce, karşılıklı bağımlılıkların meydana gelmesi ile realizm ve realizm odaklı yaklaşımların uluslararası sistemin değişen yapısını açıklamada yetersiz kaldığı olarak özetlenebilmektedir (Griffiths vd., 2011: 107). Keohane ve Nye tarafından ifade edilen “*karşılıklı bağımlılık*” söylemi, 1990’larda küreselleşme olgusu ile önem kazanmış, dünya siyasetinde alışlagelmiş açıklamaların dışında bir kavrama evrilmiştir (Gürkaynak ve Yalçın, 2009: 74).

Keohane ve Nye, karşılıklı bağımlılık kavramını “*sistemin farklı bölgelerinde bulunan aktörler arası ilişkilerde meydana gelen karşılıklı etkileşimler*” şeklinde tanımlamıştır (Nye ve Welch, 2011: 34). Yazarlar, karşılıklı bağımlılık kavramından bahsedilebilmesini maliyet faktörü ile ilişkilendirmiştir. Karşılıklı bağımlılığın meydana gelebilmesi için etkileşimde bulunan taraflar arasında negatif yönde etkilenebilecekleri bir durumun varlığından bahsedilebilmelidir. Karşılıklı bağımlılıkta fayda temelli bir ilişki içerisinde, yalnızca tek bir taraf fayda görüyor, taraflar arasında bir maliyet meydana gelmiyorsa veya tek bir taraf için maliyet unsuru oluşturuyorsa, bu ilişki türü karşılıklı bağımlılık konusundan uzaklaşmaktadır (Keohane ve Nye, 2012: 8). Bu doğrultuda, meydana gelen ilişki çift taraflı olup, ilişkinin olası bir darbe almasından tarafların her ikisinin de olumsuz bir şekilde etkilenmesi beklenmektedir (Arı, 2013: 322). Ancak, karşılıklı bağımlılığın temelinde olan asimetri nedeniyle bu ilişki, taraflardan biri için diğerine göre daha fazla öneme sahiptir (Keohane ve Nye, 2012: 95). Bu durum, ikili ilişkilerde karşılıklı bağımlılığın maliyetlerini belirleyen bir pazarlık payı meydana getirmektedir. A ve B ülkeleri arasında bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi olduğu düşünülüğünde, A ülkesinin B ülkesine karşı duyduğu gereksinim, B ülkesinin A ülkesine duyduğu gereksinimden daha çok olduğu senaryoda; B ülkesinin A ülkesine karşı pazarlık payının daha çok olmasını sağlamaktadır (Abbasgil, 2017: 61).

Türkiye ve Rusya’nın Enerji Görünümleri

Türkiye, kanıtlanmış doğal gaz rezervlerinin %72,1’ine ve petrol rezervlerinin %57,5’ine komşu bir coğrafi konumu olmasına rağmen, kanıtlanmış yerli rezerv büyüklüğü açısından fakir bir ülke olarak karşımıza çıkmaktadır (TPAO, 2022: 9-21). Tüm enerji kaynakları içerisinde enerji talebinin dışa bağımlılık oranı %70,7 olarak belirtilmektedir (TPAO, 2022: 41). Bahsi geçen ithalat oranı içerisinde petrol ve doğal gazın payı ise diğer enerji kaynaklarına göre daha yüksektir. 2022 yılında tüketilen petrolün %93’ü; doğal gazın ise %99,7’si ithalatla karşılanmıştır (TPAO, 2022: 42-43). Doğal gaz, Türkiye’nin elektrik üretimi, endüstriyel faaliyetler ve hanelerin ısıtılması gibi çeşitli alanlarda kullanımı nedeniyle Türkiye için önemi yüksek bir enerji kaynağıdır. Ancak üretim açısından, Türkiye’nin doğal gaz kaynakları sınırlıdır. Bu durum, Türkiye’nin tüketmekte olduğu doğal gazın çok büyük bir kısmını ithal etmesine neden olmaktadır. Petrol ve doğal gaz ithalatından kaynaklanan yüksek cari açık, Türkiye’nin diğer ülkelerle olan ilişkilerinde belirleyici bir faktör olmaktadır. Doğal gaz bakımından zengin

rezervlere sahip ülkelerle yapılan uzun vadeli anlaşmalar ve boru hattı projeleri, Türkiye'nin doğal gaz talebini karşılama konusunda arz güvenliğine katkı sağlayan önemli kaynaklardır. Türkiye tarafından ithal edilen doğal gazın kaynak ülke dağılım sıralaması her yıl değişebilmektedir. Türkiye'nin 2012-2022 yılları arasında ithal ettiği doğal gazın kaynak ülke dağılımına bakıldığında en önemli tedarikçilerinin Rusya başta olmak üzere İran ve Azerbaycan olduğu görülmektedir (EDPK, 2023).

Tablo 1: 2012-2022 Türkiye'nin Doğal Gaz İthalatı (Milyon Sm³)

Ülke	Rusya		İran		Azerbaycan		Cezayir		Diğer		Toplam	Bir Önceki Yıla Göre Yüzde Değişim
	Miktar	Pay (%)	Miktar	Pay (%)	Miktar	Pay (%)	Miktar	Pay (%)	Miktar	Pay (%)		
2012	26.491	57,69	8.215	17,89	3.354	7,3	4.076	8,88	3.786	8,25	45.922	4,67
2013	26.212	57,9	8.730	19,28	4.245	9,38	3.917	8,65	2.166	4,78	45.269	-1,42
2014	26.975	54,76	8.932	18,13	6.074	12,33	4.179	8,48	3.103	6,3	49.262	8,82
2015	26.783	55,31	7.826	16,16	6.169	12,74	3.916	8,09	3.733	7,71	48.427	-1,7
2016	24.540	52,94	7.705	16,62	6.480	13,98	4.284	9,24	3.344	7,21	46.352	-4,28
2017	28.690	51,93	9.251	16,74	6.544	11,85	4.617	8,36	6.148	11,13	55.250	19,2
2018	23.642	47,02	7.863	15,64	7.527	14,97	4.521	8,99	6.729	13,53	50.282	-8,99
2019	15.196	33,61	7.736	17,11	9.585	21,2	5.678	12,56	7.016	15,51	45.211	-10,08
2020	16.166	33,59	5.321	11,06	11.548	24,00	5.573	11,58	9.517	19,77	48.126	6,45
2021	26.343	44,87	9.434	16,07	7.986	13,60	5.987	10,20	8.955	15,26	58.704	21,98
2022	21.575	39,47	9.405	17,21	8.705	15,93	5.261	9,62	9.717	17,77	54.662	-6,89

Kaynak: EPDK, 2023: 12

Türkiye, jeopolitik konumunun getirdiği avantaj sayesinde enerji kaynaklarını üreten ve tüketen ülkeler arasında doğal bir köprü görevi görmektedir. Transit ülke olmanın haricinde Türkiye'nin enerji stratejilerine bakıldığında, enerji merkezi (*hub*)¹ olmayı hedefleyen politikalar izlendiği görülmektedir. Türkiye, enerji koridoru veya geçiş ülkesi olmak yerine, enerjide “*merkez ülke*” statüsüne ulaşmak adına politikalar izlemektedir. Rusya ise Türkiye'nin enerji diplomasisinde ön plana çıkan ve ulaşmayı arzuladığı “*merkez ülke*” statüsünün gerçekleşebilmesi kapsamında önemli bir ülke olarak karşımıza çıkmaktadır.

Avrupa ülkeleri için Rus enerji kaynaklarının önemi ile; Rusya açısından Avrupa ülkelerinin enerji ihtiyacının önemi arasında paralellik bulunmaktadır (Sherr, 2010: 56). Rus ekonomisinin, enerji ihracatından elde edilen gelirlere bağımlı olması, Avrupa ülkeleri ile olan ilişkileri açısından riskler oluşturmaktadır. Bu risklerden en belirginini, Avrupa'nın enerji talebi dolayısıyla değerli bir pazar bölgesi olmasıdır. Bu doğrultuda, Türkiye'nin coğrafi konumunun bir getirisi olarak, Rusya'nın Avrupa'ya tedarik ettiği doğal gazın güvenli ve kesintisiz bir şekilde transfer etme ihtiyacı, Türkiye'nin Rusya karşısında stratejik anlamda güç kazanmasına ve “*hub*” statüsüne

¹ Enerji merkezi (*hub*) ülkeler, tüketici ve tedarikçi ülkelerin, açık ve şeffaf bir pazarda bir araya geldiği ve ticaret gerçekleştirebildikleri ticaret merkezleri şeklinde ifade edilmektedir (Kakışım, 2020: 257).

ulaşmasına olanak sağlamaktadır (Güneş ve Arslan, 2018: 59). Nitekim, Ukrayna-Rusya Savaşı'nın devam ettiği süreçte, Rusya Devlet Başkanı Putin'in Türkiye Cumhurbaşkanı Erdoğan ile Ekim 2022 tarihinde Astana'da gerçekleştirilen görüşmede; “*Türkiye’de büyük bir gaz ikmal merkezi kurabiliriz*” söylemi bu görüşü kanıtlar niteliktedir (BBC, 2022). Buna karşılık, birçok Avrupa ülkesinin savaşın başlamasından itibaren Ukrayna'nın yanında yer alması, bu sürecin önünde bir engel teşkil oluşturarak gaz ikmal merkezi kurma sürecini kesintiye uğrattığı söylenebilmektedir.

Hidrokarbon enerji kaynakları bakımından zengin bir ülke olan Rusya'da 2022 verilerine göre, dünyadaki toplam ispatlanmış doğal gaz rezervlerinin yaklaşık %20'si, petrolün ise %6,2'si bulunmaktadır (TPAO, 2022: 13-25). Mevcut enerji kaynaklarının üretimi kapsamında Rusya, petrol üretiminde günde yaklaşık 11 bin varil ile Amerika Birleşik Devletleri ve Suudi Arabistan'ın ardından üçüncü sırada; doğal gaz üretiminde ise 701,7 milyar metreküp ile ABD'den sonra ikinci sırada bulunmaktadır (BP, 2022: 15-29). Dünyadaki kanıtlanmış petrol ve doğal gaz rezervlerinin önemli bir bölümüne sahip ve üretimde etkili bir aktör olan Rusya perspektifinden enerji, ekonomiden iç ve dış politikadaki konuma kadar birçok farklı alanı etkilemesi nedeniyle kritik öneme sahiptir. Enerji sektörü, ülkenin ihracat kazançlarının, federal bütçe gelirlerinin ve gayri safi yurt içi hasılasının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Nitekim, 2021 yılında Rusya'nın federal bütçesinin %45'ini petrol ve doğal gazdan elde edilen gelir oluşturmaktadır (EIA, 2022). Bununla birlikte, 2023 yılının ilk çeyreğinde, enerji ihracatından elde edilen gelir, Rusya'nın gayri safi yurt içi hasılasının %17,4'ünü oluşturmaktadır (Statista, 2023). Bu doğrultuda, Rusya'nın doğal gaz ihracatından elde ettiği gelire dayanan bir ekonomisinin bulunduğu ve bu durumun Rusya açısından hassasiyet yarattığı söylenebilmektedir. 2021 yılında, Rusya'nın en fazla doğal gaz ihraç ettiği ülkeler sıralamasına bakıldığında, %23,7 oranla ilk sırada Almanya; %13,2 oran ile Türkiye yer almaktadır (Statista, 2023). Dolayısıyla, gelirinin büyük bir çoğunluğunu enerji ihracatından sağlayan Rusya'nın, Almanya ve Türkiye ile ilişkilerinde doğalgaz belirleyici bir unsur olmaktadır.

Avrupa bölgesinin enerji kaynakları açısından yoksun olması ve Rusya'ya coğrafi yakınlığı, özellikle Rus doğal gazına olan talebi arttıran unsurlar arasında bulunmaktadır (Güneş ve Arslan, 2018: 60). Avrasya bölgesi üzerinde hakimiyete sahip Rusya, zengin hidrokarbon enerji kaynaklarına sahip olmanın verdiği avantajla bu kaynakları ulusal çıkarına katkı sağlayacak şekilde politikalarda kullanmaktadır. Rusya için enerji hem ekonomik gelir kaynağı hem de siyasal bir araç anlamına gelmektedir. Rusya, “*enerji süper gücü*” olma hedefi ile hareket etmiş ve bu hedef doğrultusunda, SSCB döneminde kurulan uluslararası bir enerji şirketi olan Gazprom'u dünyada en fazla doğal gaz çıkaran kuruluşu haline getirmiştir. Rusya'nın uluslararası arenada sözü geçen bir aktör olarak değerlendirilmesi konusunda enerji faktörü lokomotif görevi görmüştür. Ukrayna-Rusya Savaşı'nın başlamasıyla birlikte ise Avrupa devletleri tarafından Rusya'nın doğal gazdan kaynaklanan hakimiyetini azaltacak uygulamalar başlamıştır. Kömür, çelik, petrol ithalatında ve Rus bankalarına yönelik işlem kısıtlamalarını içeren yaptırım paketleri, enerji unsurunu “*politik bir silah*” olarak kullanmaya çalışan Rusya açısından birçok olumsuz sonuç doğurmuştur (Şeker, 2023).

Rusya, enerji unsurunu hem ulusal çıkarlarını korumak hem de dış politikada fayda sağlamak için aktif bir araç olarak kullanmaya Devlet Başkanı Putin'in uygulamalarıyla başlamıştır. 2006, 2014 ve 2022 yıllarında Ukrayna ile yaşanan gerginliklerin sonucu olarak Rusya, sahip olduğu enerji kaynaklarını bir silah olarak kullanmıştır. Rusya, Ukrayna gibi sıklıkla sorun yaşadığı transit ülkeler üzerinden en büyük pazarı olan Avrupa devletlerine doğal gaz ticareti yapmayı enerji talep güvenliğine bir tehdit unsuru olarak algılamış ve bu doğrultuda nakil hatlarını çeşitlendirmeyi hedeflemiştir. Bu durum, Rusya'nın enerji talep güvenliğini sağlamak için gerçekleştirdiği enerji stratejileri kapsamında değerlendirilmektedir. Nitekim Putin, Rus enerji kaynaklarını Türkiye üzerinden Avrupa devletlerine pazarlamak amacıyla Türkiye'de bir "hub" kurulabileceğini belirttiği açıklaması ile enerji talep güvenliğini arttırmak istemektedir. Bu durum, Türkiye ile Rusya arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisinin kazan-kazan formülü ile devam edeceğinin bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir.

Türk-Rus İlişkilerinde Doğal Gazın Rolü

Türkiye perspektifinden Rusya, önemli enerji tedarikçilerden biri olarak yer almaktadır. Rusya, rezerv açısından zengin bir ülke olmasının yanı sıra bu kaynakları etkili bir şekilde yönetip, pazarlama stratejileri oluşturarak tüketiciye ulaştırma konusunda başarı elde etmiştir. Rusya bu başarı sayesinde birçok ülke gibi Türkiye için de önemli bir aktör konumuna gelmiştir. Bu noktada, dünyanın en çok doğal gaz çıkaran ve üreten kuruluşu olan Gazprom'un güvenilir iş birlikçi statüsü, ülkeler açısından göz ardı edilemez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Rusya'da hem iç siyaset hem de dış politikada etkili bir aktör olarak gösterilen Gazprom, ülkenin en büyük şirketi olmasının yanı sıra dünyanın en büyük doğal gaz üreticisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Putin'in uygulamalarından biri olarak Rusya'nın doğal gaz kaynakları ve devlet boru hatlarının çoğunluğu Gazprom'un bünyesine alınmış ve şirkete Rus doğal gazı ihracatında tekel bir konum verilmiştir. Gazprom, Rusya'nın doğal gaz üretiminin %68'ini elinde bulundurmaktadır (EIA, 2022). Bu durum, ülkenin enerji diplomasisinin belirlenmesinde Gazprom'u hayati bir öneme kavuşturmuştur. Rus ekonomisinin enerji ihracatına dayandığı düşünüldüğünde, Gazprom'un özelleştirilmesine rağmen bir bakanlık gibi faaliyet yürütmesi daha iyi anlaşılacaktır. Bu kapsamda, Gazprom için "devlet içinde devlet" gibi benzetmeler yapılmakta ve enerji kaynaklarının idaresi noktasında ülke içerisinde Gazprom'un çıkarları doğrultusundaki durumun Rusya'nın çıkarlarıyla da uyumlu olduğu yönünde bir anlayış hakimdir (Sağlam, 2014: 215).

Türkiye ve Rusya'nın coğrafi konumları göz önünde bulundurulduğunda, enerji ticaretinin büyük oranda boru hatları vasıtasıyla gerçekleştiği görülmektedir. Boru hatlarının hayata geçirilmesi ve güvenliğinin sağlanması konusu Türkiye'ye, Rusya ve Avrupa ülkeleri perspektifinden potansiyel iş birlikçi statüsünü sağlamaktadır. Rus doğal gazının Avrupa ülkelerine ulaştırılması, Rusya açısından Türkiye'nin iş birlikçi konumuna gelmesi, enerji alanında Türkiye ile Rusya ilişkilerinin tek taraflı bağımlılık yerine karşılıklı bağımlılık kapsamında değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Kardaş, 2012: 89). İki ülke arasında gerçekleşen doğal gaz ticaretine bakıldığında, Türkiye'nin ithal ettiği doğal gazın kaynak ülke sıralamasında Rusya birinci sırada; Rusya'nın ihraç ettiği doğal gazın kaynak ülke sıralamasında ise Türkiye ikinci sırada yer almaktadır. Bu durum, doğal gaz ticaretinden doğan karşılıklı bağımlılığın varlığına olanak sağlamaktadır.

1990 yılından itibaren Türkiye’de demir-çelik, çimento, kimya sanayisinde, cam ve kiremit imalatında, hanelerde ısınma ve sıcak su gibi birçok alanda doğal gaz kullanımı yaygınlaşmıştır. Bu doğrultuda, 2005 yılında Rusya ile Türkiye arasında doğrudan enerji transferi sağlanan Mavi Akım faaliyete geçmiş ve Türkiye’nin ithal ettiği doğal gazda Rusya ön plana çıkmıştır. 2017 yılında, ithal edilen doğal gazın kaynak ülke dağılımında Rusya’nın payı %52 olarak belirtilmiş ve Türkiye’nin doğal gaz ithal ettiği ülkeler arasında Rusya birinci sırada yer almıştır (EPDK, 2018: 8). 2020 yılına gelindiğinde iki ülke arasında kesintisiz iletim sağlanan diğer bir doğal gaz boru hattı projesi olan TürkAkım faaliyete geçmiş ve iki ülke arasındaki enerji ilişkileri daha kapsamlı bir hale gelmiştir. 2021 yılında, ithal edilen doğal gazın kaynak ülke dağılımında Rusya, %44,9 oran ile yine birinci sırada yer almıştır (TPAO, 2021: 46).

Avrupa devletlerinin sürekli artan enerji talebi doğrultusunda Rusya, bu devletleri kendine bağımlı hale getirmeyi ve bunun sürekliliğini sağlamayı amaçlamaktaydı. Ukrayna-Rusya Savaşı sonrası birçok Avrupa Birliği ülkesi Rusya’ya karşı birtakım kısıtlamalar uygulama kararı almıştır. Nitekim 2019 yılında, Avrupa Birliği üye ülkeleri kullandıkları doğal gazın %39,7’sini Rusya’dan tedarik ederken; 2022’de bu oran %22,9’a gerilemiştir (Statista, 2023). Rusya’dan tedarik edilen doğal gazın payında önemli bir düşüş olmasına rağmen, Avrupa bölgesine doğal gaz transferi konusunda Rusya birinci sırada yer almıştır (Statista, 2023). Rusya’nın enerji diplomasisinin yapı taşlarından biri olan Avrupa devletleri ile enerji ticareti ilişkileri ise Türkiye lehine fırsatlar yaratmaktadır. Türkiye, bulunduğu coğrafya sayesinde Rusya’nın enerji diplomasisini gerçekleştirmesi noktasında önemli doğal gaz boru hatları projeleriyle ön plana çıkmaktadır. Türkiye’nin doğal gaz bakımından yetersiz kaynaklara sahip olması ve Rusya’nın doğal gaz ihracatına olan gereksinimi, doğal gazı her iki ülke açısından hassasiyet meydana getiren bir unsur haline getirmiştir. Mavi Akım ve TürkAkım ile Rusya’dan Türkiye’ye doğrudan enerji akışı sağlanması ve üçüncü ülkelerin iki ülke arasındaki doğal gaz ticaret ilişkilerinin dışında tutulması bu durumun bir getirisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

TürkAkım ve TANAP’ın Türk-Rus Enerji İlişkilerine Etkileri

Türkiye’nin ve Avrupa ülkelerinin artan enerji talebini karşılamak için Türkiye ve Rusya arasında 2018 yılında TürkAkım; Şahdeniz Gaz Sahası’ndan çıkartılan Azerbaycan doğal gazının Türkiye pazarında kullanılması için 2020 yılında Trans Anadolu Doğal Gaz Boru Hattı (Trans-Anatolian Natural Gas Pipeline-TANAP) ve Balkan ülkeleri başta olmak üzere Avrupa pazarına aktarılması amacıyla da Trans Adriyatik Boru Hattı (Trans Adriatic Pipeline-TAP) faaliyete geçmiştir. TürkAkım, iki açık deniz hattı ile yıllık 31,5 milyar metreküp doğal gaz taşıma kapasitesine sahiptir (Kılıç, 2022). TürkAkım boru hattı ile Rus doğal gazının Avrupa’nın sadece güneyine değil doğusuna da taşınması planlanmıştır. TürkAkım, Türkiye’nin artan enerji ihtiyacını etkili bir şekilde karşılamış ve dış politikada etkin rol oynamıştır. Rusya, TürkAkım ile Ukrayna’yı pas geçerek, Türkiye üzerinden Avrupa’ya doğal gaz arzını gerçekleştirmeyi hedeflemiş ve başarılı olmuştur. TürkAkım, Türkiye ve Avrupa’ya yönelik enerji tedarikinin güvenilirliğini -enerji arz güvenliğini- sağlamak ve Türkiye’nin artan enerji ihtiyacını karşılamak adına hayata geçirilmiştir. TürkAkım, bu noktada Rusya için önemli bir enerji güzergahı haline gelmiştir. TürkAkım, doğal gaz ihtiyacının %99,3 gibi büyük bir oranını ithal ederek karşılayan Türkiye için hem fırsatlar hem de tehlikeler doğurmaktadır. Transit ülke statüsünde Rus doğal gazını Avrupa ülkelerine

aktarmada köprü görevi görmesi Türkiye'ye fırsatlar yaratmaktadır. Ancak devamlı artan doğal gaz talebini halihazırda büyük oranda ithalatçı ülke konumundaki Rusya ile karşılaması, Rusya'ya enerji konusundaki bağımlılığını arttırıp enerji arz güvenliğini tehdit eden bir unsur haline getirebilmektedir.

Türkiye ve Avrupa ülkelerinin enerji güvenliğine ve dengeli bir politika oluşturulmasına önemli katkı sağlayan TANAP, olası Rus baskıları ve krizleri sırasında arz güvenliğini oluşturan, AB destekli bir proje olarak değerlendirilmektedir (Utan ve Saygın, 2022: 105). Diğer yandan Batı Hattı, Rus doğal gazını Ukrayna üzerinden Avrupa ülkelerine ulaştıran eski bir boru hattı olarak uzun bir süre boyunca faaliyette kalırken, TürkAkım ile bu hat iptal edilmiş ve akış yönü terse çevrilerek Türkiye üzerinden Balkan ülkelerine doğal gaz sağlanmaya başlanmıştır (Sarıkaya ve Öztöpal, 2022: 1026). Bu doğrultuda Rusya için TürkAkım, Avrupa doğal gaz pazarına süregelen siyasi krizler ve çatışmalar yaşadığı Ukrayna yerine güvenilir bir “stratejik ortak” olan Türkiye üzerinden erişim olanağı sağlamaktadır. Türkiye ile Rusya arasında doğrudan gaz akışı sağlanan TürkAkım, doğal gaz konusunda dışa bağımlı bir profili olan Türkiye açısından çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Türkiye’de doğal gaz kullanımının yaygınlaşması göz önünde bulundurulduğunda, Mavi Akım ve TürkAkım gibi transit ülkelerin olmadığı projeler, enerji kaynaklarının kesintisiz tedariki açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, günlük hayatın ve endüstri süreçlerinin devamı güvenceye alınarak enerji arz güvenliğinin unsurlarından elde edilebilirlik ve ulaşılabilirlik unsurları sağlanmaktadır. Ancak enerjide, özellikle de doğal gazda ithalatın yüksek oranda olması ve tedarik edilen ülkeler arasında genel çerçevede Rusya'nın birinci sırada olması, Türkiye'nin Rus doğal gazına olan bağımlılığını arttıracakı söylenmektedir. Bunun sonucu olarak, Türkiye'nin Rusya ile olan karşılıklı bağımlılık ilişkisinde, Rusya'ya karşı pazarlık payının azalacağı belirtilmektedir.

2018 yılında TANAP'ın resmen faaliyete geçmesiyle birlikte Türkiye'nin Rus doğal gazına olan bağımlılığında dereceli bir azalış gözlemlenmektedir. 2018 yılında Türkiye'nin ithal ettiği doğal gazın kaynak ülke dağılımında Rusya %47,02 oranına sahipken 2019 yılında bu oran %33,61'e gerilemiştir (EPDK, 2023). Azerbaycan'ın payı ise 2018 yılında %14,97'den %21,2'ye çıkarak Rusya'dan sonra en fazla doğal gaz ithalatı gerçekleştirilen ülke olmuştur (EPDK, 2023). Her ne kadar Türkiye tarafından ithal edilen doğal gazın kaynak ülke dağılımında Rusya birinciliği korusa da bu durum uzun vadede Rus doğal gazına olan bağımlılığın azaltılması konusunda önemli bir adım olarak görülmektedir. Buna rağmen, 2021 yılında Rusya'dan ithal edilen doğal gaz miktarında bir artış görülmektedir. Azerbaycan'dan ithal edilen doğal gaz miktarı bir önceki seneye göre 2,73 milyar metreküp azalmış, bu da Rusya'dan ithal edilen doğal gaz miktarında artışa neden olmuştur. Bu durumun nedenleri arasında Azerbaycan ile imzalanmış olan 6,6 milyar m³/yıl kontratın süresinin Nisan 2021'de bitmesi olarak gösterilmektedir. Diğer bir nedeni ise, 2021 yılında Covid-19 salgını etkilerinin hafiflemesiyle ekonomik büyümenin hızlanması ve artan sanayi üretiminde doğal gaza olan talebin yükselmesi olarak belirtilebilmektedir (Göksedef, 2021). 2022 yılında ise bu durum eski düzene geri dönüp Rusya'nın payı bir önceki yıla göre %44,9'dan %39,5'e düşmüş; Azerbaycan'ın payı ise %15'ten %15,9'a yükselmiştir (TPAO: 2022: 42).

Güney Kafkasya Boru Hattı (South Caucasus Pipeline-SCP), Trans Anadolu Doğal Gaz Boru Hattı (Trans-Anatolian Natural Gas Pipeline-TANAP) ve Trans-Adriyatik Boru Hattı'nın (Trans

Adriatic Pipeline-TAP) tamamını kapsayan Güney Gaz Koridoru (GGK), Türkiye'nin enerji arz güvenliğini arttırmakla birlikte en büyük doğal gaz ithalatı gerçekleştirilen ülke konumundaki Rusya ile olan ilişkilerde belirleyici bir hamle olarak görülmektedir. Nitekim, Türkiye, devamlı artış gösteren doğal gaz ihtiyacının bir bölümünü Şahdeniz Gaz Sahası'ndan çıkartılan doğal gazın SCP üzerinden TANAP'a entegre edilmesi ile karşılamaktadır. Bunun yanı sıra Türkiye, Şekil 1'deki görselde görüldüğü üzere, Azeri doğal gazının Avrupa ülkelerine transfer edilmesi konusunda da TAP ile stratejik bir avantaj sağlayıp, gerçekleştirilen doğal gaz ticaretinden transfer geliri de sağlayabilmektedir.

Şekil 1: Güney Gaz Koridoru (GGK)



Kaynak: Southern Gas Corridor (Çevrimiçi)

Türkiye'nin gerçekleştirdiği projeler ile genel çerçevede birçok alanda fayda sağlayabileceği söylenirken hala Rusya'nın en fazla oranda doğal gaz ithalat ettiği ülke konumunda olduğu unutulmamalıdır. 10 yıllık veriler incelendiğinde, Türkiye'nin Rus doğal gazına gereksinim duyduğu ve kısa vadede bu durumun değişmeyeceği söylenebilmektedir. TAP ile Avrupa'ya doğal gaz akışında alternatif bir güzergâh oluşturulması hem Türkiye'nin hem de Avrupa ülkelerinin enerji arz güvenliğini arttırmaktadır. Bunun yanı sıra TANAP'ın, Rusya açısından komşu ülkeleri ile arasında doğabilecek bir krizde Rusya açısından da fırsatlar doğuracağı düşünülmektedir. Nitekim, Avrupa ülkelerine doğal gaz tedarikinde gerekli altyapıya sahip Türkiye, Rusya'nın da faydalanabileceği yedek bir hat olarak görülmektedir.

Ukrayna-Rusya Geriliminde Türkiye'nin Çıkarları

Ukrayna ile Rusya arasında Şubat 2022 tarihinden itibaren devam eden çatışmalar doğrultusunda Rusya, en büyük doğal gaz pazarı olan Avrupa bölgesinde doğal gaz konusundaki hakimiyetini korumayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Putin, Ekim 2022 tarihinde Türkiye'yi bir enerji "hub" haline getirmeyi amaçladığını belirten bir açıklama yapmıştır. Dolayısıyla Rusya, TürkAkım sayesinde Türkiye'yi Avrupa'ya açılan güvenilir bir doğal gaz tedarik köprüsü olarak görmektedir. Bu durum, Türkiye'nin elini güçlendirmekte ve ikili ilişkilerde doğabilecek herhangi bir olumsuz durumda Türkiye'ye pazarlığını yapabileceği bir alan oluşturmaktadır.

Rusya'nın, TürkAkım ile en büyük gaz ihracatçısı konumundaki Avrupa ülkelerine güvenilir bir nakil ağı ile tedarik sağlayabileceği ve böylece enerji talep güvenliğini arttırabileceği

öngörülmektedir. Ancak, Rusya ekonomisinin büyük bir kısmını enerji ihracatının oluşturması ve bu ihracat içerisinde doğal gazın payının yüksek oluşu, Rusya'nın bu konuda hassas davranmasına neden olmaktadır. Karşılıklı bağımlılık perspektifinden, Rusya'nın TürkAkım ile Türkiye'ye olan doğal gaz ihracatının artış göstereceği ve özellikle Balkan ülkelerine doğal gaz akışında projenin başat öneme sahip olması, Türkiye ile olan ilişkisinde pazarlık payını azaltacağı söylenebilir. Bunun en büyük nedeni, geçmişte Ukrayna üzerinden Avrupa ülkelerine doğal gaz akışı sağlayan Batı Hattı'nın devre dışı bırakılıp, Türkiye üzerinden Balkan ülkelerine gaz tedariki sağlanması olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla, iki ülke arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisinde Rusya'nın Türkiye'ye karşı olan hassasiyetini arttırdığı söylenmektedir.

24 Şubat 2022 tarihinden günümüze kadar devam eden Ukrayna-Rusya Savaşı Türkiye perspektifinden değerlendirildiğinde, karşılıklı bağımlılık ilişkisinin dinamikleri daha net bir şekilde görülebilmektedir. Nitekim savaş, iki ülke arasındaki ilişkileri test etmeye zorlamıştır. Türkiye, Rus uçaklarının hava sahasından geçişine izin veren, Rus ekonomisine yönelik yaptırımlar uygulamayacağını belirten ve Rusya ile diplomatik ilişkilerini askıya almayan tek NATO üyesi ülke olarak karşımıza çıkmıştır. Buna rağmen Türkiye hem Rusya hem de Ukrayna ile diplomatik ilişkilerini canlı tutmuş ve hatta arabulucu rolü üstlenmeye çalışmıştır. Bu duruma başka bir kanıt niteliğinde “*Tahıl Koridoru Anlaşması*” gösterilmektedir. BM ve Türkiye'nin gayretleri doğrultusunda hayata geçirilen anlaşma, savaş sonrası meydana gelen gıda krizine çözüm olmasını amaçlayarak Ukrayna tahıl gemilerinin Karadeniz'den geçiş sağlamasına Rusya'nın izin vereceğini garantilemekteydi. Buna rağmen, Temmuz 2023 tarihinde Rusya, kendi gıda ürünlerinin satışı önündeki engellerin kaldırılmaması sebebiyle anlaşmadan çekilmiştir. Türkiye, diğer ülke ilişkilerinde kuruluşundan itibaren uygulamakta olduğu denge politikasını belirsizliklerin devam ettiği bu konjonktürde de uygulamaya devam etmektedir.

Ukrayna-Rusya Savaşı'nın Türkiye ile Rusya ilişkilerinde bir “*kırılma noktası*” olduğu söylenebilmektedir. Nitekim Türkiye'nin, bir NATO üye ülkesi olarak gelişen olaylar karşısında sergileyeceği duruş ve söylemleri Rusya ile ilişkilerinde bir dönüm noktası oluşturabilecek kadar önemli olduğu söylenmektedir. Bu noktada, Türk dış politika stratejilerinin başında gelen “*denge politikasını*” Avrupa devletleri ile ilişkilerini tehlikeye atmayacak şekilde Rusya ile ilişkilerini de canlı tutarak yeniden uyguladığı görülmektedir. Bu doğrultuda, Türkiye ile Rusya arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi özelinde tarafların gelişen dinamikler içerisinde hangi konumda yer alacakları önem taşımaktadır. Gelişmelere verilen tepkiler ve uygulamalar tarafların karşılıklı bağımlılık ilişkisindeki pazarlık paylarını da belirlemektedir. Avrupa Birliği'nin Rus doğal gazı ithalatını kısıtlama kararları doğrultusunda TAP'ın kapasitesinin artırılma düşüncesinin gündeme gelmesi, Rusya'nın karşılıklı bağımlılık ilişkisindeki etkilenme derecesini ve hassasiyetini arttırırken; Türkiye'nin ise pazarlık gücünü arttırmıştır.

Ukrayna-Rusya Savaşı'nın Türkiye'ye sağladığı fırsatlardan biri de Rusya'nın, siyasi ve askeri dikkatinin Doğu Akdeniz üzerinden dağılması olmuştur. Nitekim, Libya ve Suriye'de askeri varlığını hissettiren Rusya, yakın coğrafyasına yönelerek bu bölgelerdeki askeri gücünü bölmek durumunda kalmıştır (Oktav, 2022: 18). Diğer bir yandan, İsrail'in, Doğu Akdeniz'deki doğal gazını Türkiye üzerinden Avrupa ülkelerine transferine olanak sağlayacak projeden yeniden söz

edilmeye başlanmıştır. Savaşın başladığı ilk günlerde, Türkiye ile İsrail arasında diplomatik temasların gerçekleştirilmesi bu duruma kanıt niteliğindedir (Oktav, 2022:19).

Ukrayna-Rusya Savaşı'nın başlamasıyla birlikte insani güvenlik endişelerinin ortaya çıkmasının dışında Avrupa ülkelerinin Rus enerji kaynaklarına olan bağımlılığı bir kez daha hissedilir hala gelmiştir. Enerji fiyatlarındaki artış ve Rusya'nın enerjiyi diplomatik bir silah olarak kullandığı gerçeği enerji arz güvenliğini açısından bir tehdit unsuru haline gelmiştir. Bu bağlamda, alternatif enerji kaynaklarına ulaşma ve kaynakların çeşitlendirilmesi gereksinimi, Avrupa ülkelerinin siyasi ve ekonomik gündeminin en önemli maddesini oluşturmuştur. Dolayısıyla, Türkiye'nin jeopolitik konumunun getirdiği avantaj bir kez daha gün yüzüne çıkmış, alternatif doğal gaz kaynaklarını Avrupa'ya transfer etme kapasitesinin önemi artmıştır. Her ne kadar Türkiye'nin *hub* olma gayesi geçmişe dayansa da Avrupa ülkelerinin alternatif doğal gaz arayışı tüm dönemlerden daha acil bir çözüm gerektirmektedir (Üstün, 2022). AB'nin kısa vadede enerji ihtiyaçlarının yenilenebilir enerji tarafından karşılanabilmesinin mümkün olamayacağı gibi nükleer enerji ve kömür gibi nispeten çevreye daha zararlı enerji kaynaklarına yönelmek yerine alternatif doğal gaz kaynağı arayışına girmesi daha olası gözükmektedir. Bu durumun Türkiye'ye, merkez ülke hedefine ulaşma konusunda avantaj sağladığı söylenebilmektedir.

Sonuç

Devletlerin kalkınma ve sanayileşme sürecinde enerji kaynaklarına duyulan ihtiyaç sürekli artış göstermiş ve bu durum, ülkelerin dış politikalarını etkileyerek ayrı bir diplomasi dalı olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Enerji ihtiyacının kesintiye uğramadan karşılanması devletler açısından sürdürülebilir ekonomik büyüme ve kalkınma hedeflerini gerçekleştirilmesi açısından önem arz eden bir dış politika amacına dönüşmüştür. Devletlerin enerji diplomasisi içerisindeki kısa ve uzun vadeli hedefler ve stratejilere bağlı olarak gelişen değişiklikler, siyasi ve ekonomik alanları da önemli ölçüde etkilemektedir. Enerji güvenliği kavramı, Sanayi Devrimi sonrası, enerji fakiri devletler açısından enerji kaynaklarına duyulan gereksinimlerinin ve hassasiyetlerinin artmasına neden olmuştur. Buna karşılık enerji zengini devletler açısından ise enerji ihracatının milli gelir içerisinde önemli bir bölümünü oluşturması doğrultusunda oluşan yeni güvenlik algılamaları içerisinde kendisine yer edinmiştir. Enerji arz güvenliği, devletlerin enerji talebinin; *“güvenilir, ekonomik ve sürdürülebilir bir şekilde tedarikinin sağlanması”* anlamına gelmektedir. Enerji kaynaklarına gereksinimi bulunan ve enerji arz güvenliği sorunu yaşayan devletlerin aksine, rezerv bakımından zengin ve ihtiyaç fazlası enerji kaynağını ihraç eden devletler için enerji talep güvenliğini sağlamak söz konusu olmaktadır. Enerji talep güvenliği, tedarikçi devletler tarafından üretilen enerji kaynaklarına *“rekabetçi piyasa fiyatları üzerinden istikrarlı bir talebin varlığı”* olarak belirtilebilmektedir. Enerji arz ve enerji talep güvenliği kavramları, 1967 yılından itibaren aralarında enerji ticaret ilişkisi bulunan Türkiye ile Rusya arasındaki etkileşimleri de şekillendirmektedir.

Doğal gaz, Türkiye ve Rusya'nın arz ve talep eksenli enerji ticaretinde önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim, Türkiye'nin doğal gaz ithalatı içerisinde geçtiğimiz 10 yılın verilerine göre, Rusya birinci sırada yer almaktadır. Diğer yandan, Rusya'nın doğal gaz ihracatı konusunda Türkiye, önemli bir ithalatçı statüsüne sahiptir. İki devletin ilişkileri, imzalanan ticaret ve enerji projeleri anlaşmaları ile genişlemiştir. Türkiye, Avrupa ülkeleri ile enerji ticaretinin devamını

garanti altına alacak ve Ukrayna'nın yerine geçebilecek bir güzergâh olmaktadır. Enerji konusu, devletler arasında etkileşim yaratan en önemli unsurlardan biridir. Keohane ve Nye'in ilk olarak 1977 yılında bahsettiği, neo-liberalizm temelinde bir bakış açısı barındıran karşılıklı bağımlılık yaklaşımı, devletler arası ilişkileri açıklamada kapsamlı bir görüş sağlamaktadır. Özellikle, enerji ticareti gerçekleştiren devletler arasındaki ilişki içerisinde doğan kavram, Türkiye ile Rusya ilişkilerini açıklamada önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Enerji ticaretinden doğan karşılıklı bağımlılık ilişkisini etkileyen en önemli unsurlar ise imzalanan enerji ticareti anlaşmaları ve faaliyete geçen veya geçmesi planlanan boru hattı projeleridir.

Türkiye, enerji ithalatçısı görünümü nedeniyle Rusya karşısında dezavantajlı bir konumda görülse de jeopolitik konumu ve önemli bir enerji müşterisi olmasının getirdiği avantajlar sayesinde Rusya ile ilişkilerinde etkili bir aktördür. Rusya, enerji koridorunda stratejik konuma sahip ve ekonomik olarak büyüyen bir pazar olan Türkiye'yi kaybetmek istememektedir. Buna ek olarak, Rusya'nın Ukrayna ile arasındaki geçmişten itibaren süregelen çatışmaları ve bunun sonucu olarak başlayan savaş nedeniyle Avrupa'ya doğal gaz tedarikinde Türkiye dışında farklı bir rota bulması daha zor hale gelmiştir. Türkiye'nin jeopolitik avantajı, artan enerji talebi ve iki ülkenin enerji ticaretinde karşılıklı ekonomik çıkarları, diplomatik ilişkilere olumlu anlamda katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, Türkiye ile Rusya arasındaki ilişkide gerçekleşebilecek bir anlaşmazlık durumunda ilişkinin zarar görmesinin, her iki taraf açısından da istenmeyen sonuçlar doğurması beklenmektedir. TürkAkım projesi, Türkiye ile Rusya arasındaki derinleşen enerji iş birliğinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

TANAP, Türkiye ile Rusya arasındaki enerji bağımlılığı ilişkisinde önemli bir dönüm noktası oluşturmuştur. Türkiye ve Rusya arasındaki enerji bağımlılığı, Rusya'nın Türkiye'ye doğal gaz ihracatında büyük bir paya sahip olması nedeniyle uzun yıllardır devam etmektedir. Bu koşullarda TANAP, Türkiye'nin Azerbaycan gibi rezerv açısından zengin kaynaklara sahip bir ülkeden doğal gaz tedarik edebilmesini sağlamıştır. Bu durum, Türkiye'nin Rusya'ya doğal gaz konusunda olan bağımlılığını azaltmış ve enerji arz güvenliğini arttırmıştır. Proje, Türkiye'nin Avrupa ülkelerine doğal gaz ihracatı yapmasına olanak vererek, Türkiye'yi enerji "hub"ı statüsüne yaklaştırmakta ve ekonomik açıdan daha güçlü bir konuma gelmesini sağlamaktadır. Rusya, Avrupa doğal gaz piyasasında genel çerçevede rekabetçi bir konuma sahip olduğu için TANAP, Rusya'nın doğal gaz ihracatı üzerinde sınırlayıcı bir etki yaratabilmektedir. Diğer bir yandan, TANAP ile Türkiye, "hub" statüsüne yaklaşması sayesinde, Azeri doğal gazına ek olarak Rus doğal gazını da Avrupa ülkelerine güvenli bir şekilde ulaştırıp, bu ticaretten kazanç sağlayabilmektedir. Enerji merkezi kurulması durumunda, talebi karşılamak adına yeterli kapasitede doğal gaz transferi sağlanabilmesi için Karadeniz altından yeni bir proje geliştirilmektense Rus doğal gazı TANAP üzerinden Avrupa bölgesine transfer edilebilecektir. Bu doğrultuda, Rus doğal gazının Türkiye üzerinden Avrupa pazarına ulaştırılması, Türkiye'nin Rusya ile karşılıklı bağımlılık ilişkisinde pazarlık gücünü arttırmaktadır.

TANAP ve TürkAkım hem Türkiye'nin hem de Avrupa devletlerinin enerji arz güvenliğini artırma stratejilerine uygun şekilde ve Doğu-Batı ekseninde doğal bir koridor üzerinden enerji iletimine olanak tanımaktadır. Ukrayna üzerinden Avrupa ülkelerine ulaşan Batı Hattı yerine TürkAkım'ın kullanıma geçmesi, doğal gaz transferi konusunda Türkiye'nin Rusya karşısındaki

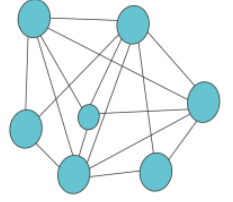
konumunu güçlendirmiştir. TANAP özelinde bir değerlendirme yapıldığında ise, Türkiye açısından enerji arz güvenliğini arttırmak için kaynak çeşitlendirme ve enerjide merkez ülke olma hedefine uygun şekilde hareket etme konuları üzerinde etkili bir gelişme olduğu söylenebilmektedir. Karşılıklı bağımlılık perspektifinden, Türkiye ve Rusya arasındaki enerji ilişkileri, her iki ülkenin de ekonomik çıkarlarına katkı sağlamaktadır. TANAP, Türkiye'nin doğal gaz arz güvenliğini arttırırken; Avrupa doğal gaz piyasasına Azerbaycan'ın doğal gazını taşıyarak, Avrupa ülkelerinin enerji arz güvenliğine de katkı sağlamaktadır. Buna karşılık TANAP, Türkiye'den Avrupa'ya uzanan bir doğal gaz boru hattı olması yönüyle Ukrayna-Rusya Savaşı sonrası Rusya açısından önem taşımaktadır. Ukrayna-Rusya Savaşı'nın, Türkiye'ye bazı avantajlar sağladığı söylenebilmektedir. Bu avantajlardan en önemlisi ise, Türkiye'de bir enerji merkezi kurulması isteğinin, Putin tarafından dile getirilmesi olarak söylenebilmektedir. Türkiye'de halihazırda faaliyette olan TAP ve TürkAkım ile Avrupa'ya doğal gaz bağlantı altyapısının bulunduğu düşünüldüğünde, bu hedefin kısa vadede hayata geçirilmesi mümkün gözükmektedir.

Kaynakça

- Abbasigil, S. (2017). Son Dönemde Gelişen Türk-Rus İlişkilerinin Enerji Perspektifinden Analizi. *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 4(2), 50-83. DOI:10.16954/yalovabaccd.289277.
- Arı, T. (2013). *Uluslararası İlişkiler Teorileri Çatışma, Hegemonya ve İş Birliği*, 8b., Bursa: MKM Yayıncılık.
- BBC. (2022, Ekim 13). *Putin: Gaz tedarikinde en güvenilir güzergâh olan Türkiye'de büyük bir ikmal merkezi kurabiliriz.* BBC News Türkçe: <https://www.bbc.com/turkce/articles/cld5ep391reo> adresinden erişildi.
- BP. (2022). *BP Statistical Review of World Energy.* British Petroleum. <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2022-full-report.pdf> adresinden erişildi.
- EPDK. (2018). *Doğal Gaz Piyasası 2017 Yılı Sektör Raporu.* Ankara: T.C. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Strateji Geliştirme Dairesi. <https://www.epdk.gov.tr/Detay/Icerik/3-0-94/yillik-sektor-raporu> adresinden erişildi.
- EPDK. (2023). *Doğal Gaz Piyasası 2022 Yılı Sektör Raporu.* Ankara: T.C. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı. <https://www.epdk.gov.tr/Detay/Icerik/3-0-94/yillik-sektor-raporu> adresinden alındı.
- IEA. (2022). “*Energy Fact Sheet: Why does Russian oil and gas matter?*” <https://www.iea.org/articles/energy-fact-sheet-why-does-russian-oil-and-gas-matter> adresinden erişildi.
- Erdal, L. ve Karakaya, E. (2012). Enerji Arz Güvenliğini Etkileyen Ekonomik, Siyasal ve Coğrafi Faktörler. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 107-136. <http://hdl.handle.net/11452/18567> adresinden erişildi.

- Erkal, H. Y. (2018). Enerji Güvenliğine Yönelik Tehditler ve Enerji Güvenliği Politikalarındaki Değişim. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 63-78.
- Göksedef, E. (2021, Aralık 30). “Doğal gaz sıkıntısı 2022’de elektrik kesintilerine yol açar mı?”. BBC News Türkçe: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-59821370> adresinden erişildi.
- Griffiths, M., Roach, S. C., ve Salamon, S. (2011). Uluslararası İlişkilerde Temel Düşünürler ve Teoriler, Çev. Cesran, *İstanbul: Nobel Yayınevi*.
- Güneş, M. ve Arslan, T. (2018). Enerji Bağımlılığında Avrupa Birliği, Rusya, Türkiye Üçgeni ve Doğu Akdeniz Alanı. *Uluslararası Beşerî Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 4 (7), 32-60. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijhe/issue/36883/408129> adresinden erişildi.
- Gürkaynak, M. ve Yalçın, S. (2009). Uluslararası Politikada Karşılıklı Bağımlılık ve Küreselleşme Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 6 (23), 73-92. <http://www.jstor.org/stable/43926453> adresinden erişildi.
- Kakışım, C. (2020). Türkiye'nin Bölgesel Doğal Gaz Merkezine Dönüşebilme Potansiyeli. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 8(24), 255-280. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/avrasyad/issue/57921/831626> adresinden erişildi.
- Kardaş, Ş. (2012). Turkey-Russia Energy Relations: The Limits of Forging Cooperation Through Economic Interdependence. *International Journal*, 67(1), 88-90. DOI: 10.1177/002070201206700107.
- Keohane, R. O. ve Nye, J. S. (2015). Güç ve Karşılıklı Bağımlılığı Yeniden Ele Almak. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, Özel Sayı: Uluslararası İlişkilerde Kuramsal Okumalar, 79-104. DOI: 10.33458/uidergisi.463029.
- Keohane, R. O. ve Nye J. S. (2012). *Power and Interdependence* (4th ed.). Longman.
- Kılıç, Z. B. (2022, Ocak 7). “TürkAkım üzerinden 2 yılda Türkiye ve Avrupa’ya 34,8 milyar metreküp gaz taşındı”. Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/turkakim-uzerinden-2-yilda-turkiye-ve-avrupaya-34-8-milyar-metrekup-gaz-tasindi/2467928> adresinden erişildi.
- Nye, J. S., ve Welch, D. A. (2011). Küresel Çatışmayı ve İş Birliğini Anlamak. (R. Akman, Çev.) *İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*.
- Oktav, O. Z. (2022). Ukrayna Savaşı’nın Türkiye-Rusya İlişkilerine Olası Etkileri. *Bilge Strateji*, 13(23), 18-23. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bs/issue/69549/1111595> adresinden erişildi.
- Sağlam, M. (2014). Gazprom’un Rusyası: Rusya’da Devletin Dönüşümü. *Ankara: Siyasal Kitabevi*.
- Sarıkaya, Y. ve Öztopal, M. K. (2022). Türkiye’nin Enerji Öbeği Olma Stratejisinin Doğal Gaz Sektörü Bakımından Değerlendirilmesi. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 19 (76), 1025-1041. DOI: 10.56694/karadearas.1220624.
- Sevim, C. (2012), Küresel Enerji Jeopolitiği ve Enerji Güvenliği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 7(26), 4378-4391. DOI: 10.19168/jyu.90260.

- Sherr, J. (2010). The Russia–EU Energy Relationship: Getting It Right. *The International Spectator*, 45(2), 55-58. DOI: 10.1080/03932721003790720.
- Southern Gas Corridor. (2023). “*What Is Southern Gas Corridor?*”. <https://www.sgc.az/en> adresinden erişildi.
- Statista. (2023, Eylül 27). “*Share of extra-EU natural gas import value from Russia from 2010 to 2nd quarter 2022*”. <https://www.statista.com/statistics/1021735/share-russian-gas-imports-eu/> adresinden erişildi.
- Statista. (2023, Nisan 3). “*Distribution of Pipeline Natural Gas Export Volume From Russia in 2021*”. <https://www.statista.com/statistics/305394/russian-natural-gas-exports-by-destination/> adresinden erişildi.
- Şeker, A. U. (2023, Mart 30). “*AB, Rusya ’yı yaptırımlarla yıpratmaya çalışıyor*”, Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/tr/dunya/ab-rusyayi-yaptirimlarla-yipratmaya-calisiyor/2828676> adresinden erişildi.
- TPAO. (2022). *Ham Petrol ve Doğal Gaz Sektör Raporu*. Türkiye Petrolleri A.O. <https://www.tpao.gov.tr/raporlar-1> adresinden erişildi.
- Ultan, M. Ö. ve Saygın, D. (2022). Avrupa Birliği-Rusya Enerji İlişkilerinde Azerbaycan Alternatifi. *Bilgi*, (101), 87-114. DOI: 10.12995/bilgi.10104.
- Üstün, Ç. (2022, Aralık 6). “*Rusya-Ukrayna Savaşı ’nın Türk Dış Politikasına Etkisi*”. Panorama: <https://www.uikpanorama.com/blog/2022/12/06/cu-3/> adresinden erişildi.



A Bibliometric Analysis of Scientific Studies on Mushroom Management as a Contemporary Approach in Management

Yönetimde Güncel Bir Yaklaşım Olan Mantar Yönetim Üzerine Gerçekleştirilen Bilimsel Çalışmaların Bibliyometrik Analizi^a

Onur Başar Özbozkurt

Manuscript information:

Received: January 4, 2024

Revised: February 5, 2024

Accepted: February 9, 2024

Authors

Onur Başar Özbozkurt
onurozbozkurt@tarsus.edu.tr
0000-0002-2325-2433
Tarsus Üniversitesi

Abstract

Knowledge is crucial for success in today's rapidly changing and complex business world. Accessing knowledge and using it effectively is critically important for organizations to gain a competitive advantage. While knowledge is an asset, there are sometimes constraints on accessing it. Particularly, in the current management literature, a contemporary approach known as the dark management style, or alternatively, mushroom management, can pose challenges in obtaining information. Mushroom management refers to a management style in which leaders tend to store and control information within the organization. This dark management style occasionally restricts employees' access to knowledge with the purpose of controlling power, preventing the spread of sensitive knowledge, and ensuring the protection of strategic information or employees. This limits transparency in decision-making processes. In this study, a bibliometric analysis of 29 scientific studies conducted by Turkish researchers on mushroom management was carried out. According to the analysis results, it was observed that mostly similar authors prepared scientific studies on mushroom management, single-authored studies were limited, Turkish scientific studies outnumbered English scientific studies, quantitative research designs were frequently employed, and studies were generally conducted in similar sectors. A similar situation was observed in the 5 completed postgraduate theses on mushroom management in Turkey, with a higher prevalence of master's theses and the consistent use of quantitative research designs in all these theses.

Keywords: Knowledge, Hiding Knowledge, Dark Management, Mushroom Management Metaphor

Cite as:

Özbozkurt, O. B. (2024). Yönetimde Güncel Bir Yaklaşım Olan Mantar Yönetim Üzerine Gerçekleştirilen Bilimsel Çalışmaların Bibliyometrik Analizi. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 9 (1), 48 – 59. <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.11404109>

^a Bu çalışma, 20-22 Ekim 2023 tarihleri aralığında düzenlenen 16. Eurasian Conference on Language and Social Sciences başlıklı konferansta sunulan özet metin bildiriden genişletilerek revize edilmiştir.

1. GİRİŞ

Bilgi, insanoğlunun var olduğu andan günümüze kadar geçen süreçte gerek organizasyonlar gerekse toplumlar için stratejik bir değer olarak ön plana çıkmaktadır (Avcı ve Avcı, 2004: 30). Özellikle küresel pazar ve ürün çeşitliliğinin giderek arttığı günümüzün dinamik iş dünyasında (Yeşilkuş, 2021: 137), yönetimin her yönü, gelişmek için büyük ölçüde bilgiye dayanmaktadır. Bilginin her an ve her yerde olabildiği bilgi çağında (Özbozkurt, 2019a: 10), bilgi olmadan hiçbir aksiyon alınmamakta; genellikle bilginin güç olduğuna ve ona sahip olanın güce sahip olduğuna inanılmaktadır. Bu sebeple bilgi, bireyden bütüne, toplumlardan organizasyonlara kadar her kademede ihtiyaç duyulan önemli bir kaynaktır (Adeoti-Adekeye, 1997: 318).

Organizasyonlarda doğru bilgiye ulaşabilmek, bilgiyi doğru bir şekilde yönetebilmek ve etkin bir koordinasyon içerisinde birimler arası bilgi akışını sağlamak kritik öneme sahiptir (Yeşilkuş ve Özbozkurt, 2021: 36). Farklı bir ifadeyle, örgütsel süreçlerin başarıyla yürütülmesinde, çağdaş stratejik yönetim uygulamalarının benimsenmesinde çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve bilgi akışının sağlanması önemlidir (Özbozkurt, 2019b: 77). Ancak kimi zaman bilginin saklandığı ve paylaşılmadığı yönetim süreçleriyle karşılaşılabilir (Karakuş ve Akçakanat, 2021: 1085). Özellikle günümüzün güncel ve metafor olarak karanlık yönetim tarzı olarak ifade edilen mantar yönetim ile organizasyonlarda bilgi paylaşımından kaçınılmakta, kararlar ve sebepleri açıklanamamakta ve iş görenlere yalnızca işi yapabilmeleri için gerekli ortam sağlanmaktadır (Akduru ve Arslantaş, 2021: 67).

Bu bilgiler ışığında, Türk araştırmacıların mantar yönetimi konusundaki bilimsel çalışmalarını inceleyen bu araştırma, literatürdeki bu önemli alandaki gelişmelere ışık tutmayı amaçlamaktadır. Bibliyometrik analiz yöntemiyle gerçekleştirilen bu çalışma, Türk bilim insanlarının mantar yönetim üzerine yaptıkları çalışmaların nicel ve nitel özelliklerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu analiz, mevcut bilgi birikimini değerlendirmenin yanı sıra, gelecekteki araştırmalara rehberlik etmek ve bu alandaki boşlukları belirlemek için önemli bir temel oluşturacaktır. Çalışmanın amacı hem akademisyenlere hem de iş dünyası profesyonellerine, mantar yönetimi konusundaki literatürdeki mevcut durumu anlama ve bu alandaki en son gelişmeleri izleme fırsatı sunmaktır. Bununla birlikte bu çalışmanın, kurumsal bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik daha etkili stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunarak, iş dünyasının sürdürülebilirliğine olumlu bir etki sağlanması hedeflenmektedir.

2. Mantar Yönetim

Çalışanların mantar yetiştiriciliği gibi karanlıkta tutulması ve performanslarını artırmak amacıyla onlara yetersiz bilgi verilmesi anlamına gelen mantar yönetim tarzı, yönetim bilimi açısından son yıllarda yükselen bir metafor olarak oldukça dikkat çekmektedir (Külekeci vd., 2020: 361). Güncel yönetim yaklaşımlarından biri olan mantar yönetim, büyüyen mantar metaforundan hareketle bu ismi almıştır. Bu kapsamda mantar yönetim, yöneticilerin astlarıyla bilgi paylaşımından kaçındıkları olumsuz yönetim tarzını ifade etmektedir (Aydın, 2022: 64).

Mantar yönetim metaforu, çalışanların mantar gibi karanlıkta tutulduğu ve periyodik olarak “gübre” verildiği bir yönetim tarzını tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Burada gübre metaforu ile çalışanların organizasyondan tamamen ayrılmalarını engellemek suretiyle belirli aralıklarla ihtiyaç duyulan bilgi paylaşımının gerçekleşmesi ifade edilmektedir (Şener ve Gündüzalp, 2020: 1).

Bilginin saklanması, organizasyondaki herhangi bir çalışana zarar vermek değildir. Ancak bu tür bir eylem, bir sorunu çözmek veya kritik bir konuyu çözümlenmek amacıyla doğru bilgiyi, doğru zamanda, doğru yerde gerçekleşmediğinde organizasyona zarar verebilmektedir (Issac ve Baral, 2018: 3). Mantar yönetim türü de bu temel üzerine kuruludur. Çalışanlara zarar verme niyetinin aksine çalışanların

işletmelerinde etkin ve verimli olabilmeleri için sadece yapmaları gereken iş için gerekli olan kaynaklar sunulmaktadır (Bozkır ve Şakar, 2022: 415).

Mantar yönetim uygulamalarını benimseyen yöneticilerde güç ve kontrolü elinde tutma eğilimi bulunmaktadır. Çalışanlara daha az güvenilmekte ve genellikle emir-komuta yaklaşımı benimsenmektedir. Mantar yönetim tarzı; hızlı karar almayı teşvik etmeye ve belirli bir disiplin ve düzeni sürdürmeye yardımcı olsa da uzun vadede organizasyonlarda; yönetim körlüğü, iletişim eksikliği, motivasyon eksikliği, kısıtlı yaratıcılık ve inovasyon, çalışanlarda performans düşüşü veya işten ayrılma eğilimi, sadakat ve güven kaybı gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle mantar yönetim tarzına ilişkin yöneticilerin farkındalığının artması ve bu yönetim tarzından uzaklaşarak çalışanların daha katılımcı ve bilgi paylaşımının aktif olduğu organizasyon kültürünün yerleşmesi amacıyla bu alandaki çalışmalar incelenmelidir.

3. Yöntem

İlgili literatür incelendiğinde mantar yönetim üzerine gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların yalnızca Türk araştırmacılardan oluştuğu ve yabancı araştırmacıların henüz yeterli ilgiyi veya dikkati bu kavrama vermedikleri görülmüştür. Bu kapsamda araştırmada, yönetimin güncel bir yaklaşımı olan mantar yönetim üzerine Türk araştırmacıların gerçekleştirmiş olduğu bilimsel çalışmaların bibliyometrik analizi yapılmıştır.

Bibliyometrik analiz, makaleler; bilimsel çalışmalar ve diğer yayınları analiz etmek için istatistiksel yöntemlerden faydalanılan bir analiz türüdür. Bibliyometrik analiz; yazarlara, yayınlara, kurumlara, dergilere ve ülkelere ilişkin bilgiler de dahil olmak üzere, bibliyometrik verilerle ilgili olarak yayınlanmış literatürü tanımlamak, değerlendirmek ve izlemek için istatistiksel analizden yararlanmaktadır (Dede ve Özdemir, 2022: 2). Bibliyometrik analiz; genel bir kavramsal çerçevenin çizildiği bir önceki bölüm ile ilerleyen bölümler arasında bir köprü görevi görmektedir. Böylelikle bibliyometrik analize ilişkin tanımlayıcı bilgiler ile bu analizin uygulanmasına ilişkin pratik yönlendirmeler birbirine entegre olabilmektedir (Öztürk, 2021: 33).

Günümüzde Web of Science, Scopus, Google Akademik, PubMed gibi veri tabanları aracılığıyla veri elde etmede, bibliyografik ya da bibliyometrik araştırmalar yapmada kullanılabilecek çok sayıda veri tabanı bulunmaktadır (Demir ve Erigüç, 2018: 95). Bu çalışmada da mantar yönetim üzerine Türk araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bilimsel çalışmalar, Google Akademik veri tabanından 03.09.2023-14.10.2023 tarihleri arasında elde edilmiştir. İlgili kaynaklar, hem Türkçe “*mantar yönetim, mantar yönetici*” şeklinde hem de İngilizce “*mushroom management, mushroom manager*” olarak taranmıştır. Google Akademik’de yer alan özel aralık seçeneğiyle çalışmalar her yıl olacak şekilde ayrı ayrı incelenmiştir. Araştırma kapsamında incelenen bilimsel çalışmalar; yıllara göre makale sıklığı, makale sayısı, yazar sayısı, çalışmanın yayın dili, çalışmanın yayımlandığı derginin dizini ve çalışmanın içeriğine göre sınıflandırılmıştır. Bununla birlikte, Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarında öğrenim gören lisansüstü öğrencilerin lisansüstü tezlerinde de mantar yönetimi ele alıp almadığı incelenmiştir. Buradan hareketle, bu araştırma kapsamında aşağıda yer alan soruların cevapları araştırılmıştır:

- Türk araştırmacılar işletmelerde mantar yönetim konusunda ne kadar bilimsel çalışma yapmışlardır?
- Hangi yıllarda bu çalışmalar artış göstermiştir?
- Yapılan çalışmaların metodolojik çeşitliliği nedir ve hangi alanlarda yoğunlaşmışlardır?
- Türk araştırmacıların mantar yönetim üzerine yaptığı çalışmaların uluslararası alanda nasıl bir etkisi olmuştur?
- Mantar yönetim üzerine gerçekleştirilen lisansüstü tezler yeterli midir?

Araştırma kapsamında verilerin yüzdeliğini hesaplamak amacıyla SPSS 26.0 nicel analiz programı kullanılmıştır. faydalanılmıştır. Buradan hareketle, mantar yönetim üzerine Türk araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bilimsel çalışmalar ile Türkiye’deki yüksek lisans ve doktora tezleri, YÖK Tez Merkezi’nden incelenerek tablolar halinde sunulmuştur.

4. Bulgular

Araştırma kapsamında Türk araştırmacıların mantar yönetim üzerine gerçekleştirdiği Türkçe ve İngilizce bilimsel çalışmalar incelenmiştir. Bu bağlamda, bahse konu araştırmacıların mantar yönetim üzerine gerçekleştirdiği bilimsel çalışmaların yıllara göre sıklığı Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Mantar Yönetim Üzerine Gerçekleştirilen Çalışmaların Yıllara Göre Sıklığı

Kaynak: Google Akademik Veri Tabanı (Erişim Adresi: https://scholar.google.com/schhp?hl=tr&as_sdt=0,5 , Erişim Tarihi: 07.10.2023).

Şekil 1’de görüldüğü üzere yönetim literatüründe güncel bir yaklaşım olan mantar yönetimin Türk araştırmacılara ait 29 adet bilimsel çalışma olduğu görülmüştür. Bu kavrama ilişkin bilimsel çalışmaların 2015 yılından itibaren literatürde yerini almaya başladığı anlaşılmaktadır. Mantar yönetim üzerine her ne kadar 2015 yılında ilk kez kavramsal olarak bilimsel bir çalışma gerçekleştirilse de 2016 yılında mantar yönetim üzerine herhangi bir bilimsel çalışmaya rastlanılamamıştır. Ancak mantar yönetime ilişkin bilimsel çalışmaların giderek sayısı artmış ve özellikle 2021 yılında en fazla bilimsel çalışmanın üretildiği görülmüştür. Fakat 2021 yılının ardından tekrardan düşüşe geçtiği gözlemlenmiştir. Google Akademik veri tabanından elde edilen bilgilere göre mantar yönetim üzerine gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların 27 adet olduğu tespit edilmiştir. Bahse 2015-2023 yılları arasında mantar yönetim üzerine gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların; yazarları, yılı, çalışmanın içeriği, yayınlanan dergi, dizin bilgileri gibi daha detaylı bilgilere Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Mantar Yönetim Literatürü

Yıl	Yazar(lar)	Yayın Dili	Yayınlanan Dergi	Yayınlanan Derginin Dizini	Çalışmanın Deseni	Çalışmanın İçeriği
2015	Kılıç	İngilizce	Academy of Strategic Management Journal	Scopus	Nitel araştırma	Sağlık sektöründe gerçekleştirilen bu çalışmada yöneticilerin %84’ü mantar yönetimi tarzını uygulamakta; çalışanların %87’si mantar yönetimi davranışını algılamaktadır.

2017	Tekin ve Birincioğlu	Türkçe	JAV Studies	EBSCO, Index Copernicus	Nitel araştırma	30 araştırma görevlisi üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlara göre üniversitelerde kısmen mantar yönetim tarzının olduğu gözlemlenmiştir.
	Kılıç ve Olgun	Türkçe	Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi	Emerging Sources Citation Index	Nitel Araştırma	8 maddelik, 5'li Likert türüne sahip mantar yönetim algısını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir.
2018	Birincioğlu ve Tekin	Türkçe	Business and Economics Research Journal	TR Dizin	Nitel Araştırma	240 araştırma görevlisi üzerinde 4 faktör ve 19 maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir.
	Örgeç ve Şahinli	Türkçe	2. Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi	-	Nitel Araştırma	Sağlık sektöründeki 253 çalışana uygulanan anket sonucunda çalışanların mantar yönetime maruz kaldığı görülmüştür.
2019	Kahya ve Ceylan	Türkçe	Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi	Index Copernicus, DRJI	Nitel Araştırma	Tekstil sektöründeki 185 çalışan üzerinde gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre mantar yönetim uygulamalarının azalması, iş gören performansını artırmaktadır.
2020	Külekci, Özbozkurt ve Bahar	İngilizce	İşletme Araştırmaları Dergisi	TR Dizin	Nitel Araştırma	Sağlık sektöründeki 221 çalışan üzerinde gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre, iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde mantar yönetiminin aracı rol oynadığı görülmüştür.
	Şener ve Gündüzalp	İngilizce	Journal of Organizational & Educational Leadership	Index Copernicus, DRJI	Nitel Araştırma	364 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen çalışmada mantar yönetim yaklaşımını benimseyen okul yöneticilerinin yetersiz okul liderliği davranışı sergiledikleri görülmüştür.
2021	Yorgancıoğlu, Erigüç, Kartal, Koca ve Karahan	İngilizce	International Journal of Health Planning and Management	Social Sciences Citation Index	Nitel Araştırma	234 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada mantar yönetim tarzının iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ancak algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
	Mumcu ve Aras	İngilizce	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi	Emerging Sources Citation Index, TR Dizin	Nitel Araştırma	107 araştırma görevlisi üzerine gerçekleştirilen çalışma sonucunda mantar yönetim tarzı ile örgütsel sinizm boyutları arasında kurulan ilişkide etkileşimsel adaletin aracılık rolü olmadığı gözlemlenmiştir.
	Dinç ve Avanoğlu	Türkçe	International Journal of Human Sciences	Scilit, Index Copernicus	Nitel Araştırma	Niğde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan 92 memur üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonucuna göre çalışanların orta düzeyde mantar yönetim algısına sahip oldukları belirlenmiştir.
	Öztürk ve Aras	Türkçe	Doğuş Üniversitesi Dergisi	TR Dizin	Nitel Araştırma	İşletme (MBA) yüksek lisansı yapan 159 öğrenci üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre mantar yönetimin bilgi paylaşımını olumsuz etkilediği görülmüştür.
	Akduru ve Arslantaş	Türkçe	İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi	DOAJ, Index Copernicus	Nitel Araştırma	Turizm, sağlık ve bankacılık sektöründe 312 iş gören üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre mantar

						yönetim algısı en yüksek oranda sağlık sektöründe, en düşük düzeyde ise turizm sektöründe olduğu tespit edilmiştir.
	Çetinkaya ve Altıntaş	Türkçe	Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	TR Dizin	Nicel Araştırma	470 özel sektör çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya göre mantar yönetimin erdemli raporlama davranışına etkisinin olmadığı görülmüştür.
	Çetin	Türkçe	OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi	TR Dizin	Nicel Araştırma	Tekstil sektöründe çalışan 131 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre yabancılaşmanın, mantar yönetim algısına sahip olan iş görenlerde iş tatminini azalttığı ve tatminsizlik meydana getirdiği tespit edilmiştir.
	Osmanoğlu ve Üzümlü	Türkçe	Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi	TR Dizin	Nicel Araştırma	Şırnak, Siirt, Batman ve Mardin Gençlik Spor ve İl Müdürlüklerinde görev yapan 159 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre kurumda mantar yönetim algısının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
	Bozkır ve Fidan	Türkçe	ÇOMÜ Spor Bilimleri Dergisi	ASOSINDEX, ACARINDEX	Nicel Araştırma	Spor tesislerinde çalışan 86 katılımcı üzerinde uygulanan anket sonuçlarına göre mantar yönetim anlayışı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır.
	Ergun	İngilizce	Journal of Education and Educational Development	DRJI, Scilit	Nicel Araştırma	464 öğretmen üzerinde yapılan anket sonuçlarına göre mantar yönetim türünün öğretmenlerin örgütsel yalnızlık davranışlarını etkilediği görülmüştür.
2022	Günaltay, Işıkçelik ve Durur	Türkçe	Yükseköğretim Dergisi	ESCI, TR Dizin	Nicel Araştırma	Sağlık yönetimi alanındaki 103 araştırma görevlisi üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre mantar yönetim algısı arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır.
	Gündüz ve Özyer	Türkçe	Sosyal Bilimler Dergisi	Index Copernicus	Nicel Araştırma	286 öğretmen üzerinde yapılan araştırmaya göre algılanan mantar yönetim tarzının örgütsel sessizliği etkilediği bulunmuştur.
	Ulun, Ötken ve Çolakoglu	Türkçe	International Journal of Human Sciences	Scilit, Index Copernicus	Nicel Araştırma	Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nde çalışan 200 kişiye uygulanan anket sonucuna göre mantar yönetim algısının artması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır.
	Alakaşlı, Erbek, Koceman ve Dağtekin	Türkçe	Journal of Social and Humanities Sciences Research	ESJI, DRJI	Nicel Araştırma	765 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonucuna göre görev yeri, cinsiyet ve hizmet süresi değişkenlerine göre mantar yönetim algısının değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.
	Ulukapı Yılmaz	Türkçe	Journal of Current Researches on Social Sciences	DRJI, Index Copernicus	Derleme	Çalışmada mantar yönetim kavramı tanımlanmış, mantar yönetimin neden ve sonuçları tartışılmıştır.

	Bozkır ve Şakar	İngilizce	Pakistan Journal of Medical & Health Sciences	ISI, Crossref	Nicel araştırma	Turizm sektöründeki 201 çalışan üzerinde yapılan araştırmaya göre mantar yönetiminin örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.
	Aydın	İngilizce	4th International Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress	-	Nicel araştırma	Denetim, bankacılık, eğitim ve turizm sektöründe 219 çalışan üzerinde uygulanan araştırma sonucuna göre mantar yönetiminin örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
2023	Demir ve Kılıç	İngilizce	International Journal of Healthcare Management	ESCI, Scopus	Nicel araştırma	410 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmaya göre mantar yönetimi ile kolektif adalet değişkeni arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin var olduğu bulunmuştur.
	Yalap ve Poyraz	Türkçe	Journal of Organizational Behavior Review	ISI, SIS	Nicel araştırma	465 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre sağlık çalışanlarının eğitim durumları ile mantar yönetim algı düzeyleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur.
	Özel ve Kalfaoğlu	Türkçe	Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	TR Dizin	Nicel araştırma	İmalat fabrikasındaki 87 çalışan üzerinde tamamlanan araştırmaya göre mantar yönetim ile işe gömülmürlük arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.
	Uçkun ve Uçkun	Türkçe	TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi	Index Copernicus, ROAD	Derleme	Çalışmada mantar yönetim yaklaşımı açıklanıp, uygulamada ortaya çıkan sonuçlar irdelenmiştir.

Kaynak: Google Akademik Veri Tabanı'ndan Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Tablo 1'de de görüldüğü üzere Türk araştırmacılar tarafından mantar yönetim üzerine gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların 9'unun (%31,1) İngilizce, 20'sinin (%68,9) ise Türkçe hazırlandığı görülmüştür. Araştırmacılar daha detaylı incelendiğinde bilimsel çalışmadan yalnızca 4'ünün (%13,8) tek yazarlı olduğu, 19'unun (%65,5) çift yazarlı olduğu ve 6'sının (%20,7) ise üç ve daha fazla yazarlı olduğu tespit edilmiştir.

Bilimsel çalışmaların yayınlandığı dizinler incelendiğinde TR Dizin dergilerde ve ESCI veya Scopus gibi uluslararası alan endekslerinde taranan dergilerde yayınlandığı gözlemlenmiştir. Ancak yalnızca bir makalenin Social Sciences Citation Index'te taranan bir dergide yayınlandığı dikkat çekmiştir. Diğer taraftan, mantar yönetim üzerine henüz bir ölçek geliştirilmediği dönemde 2 adet bilimsel çalışmanın nitel araştırma deseni (%6,9) ile hazırlandığı bulunmuştur. 2 adet bilimsel çalışmanın derleme (%6,9), 25 adet bilimsel çalışmanın ise nicel araştırma deseni (%86,2) çerçevesinde hazırlandığı saptanmıştır. Dikkat çeken diğer bir husus ise iki adet ölçek geliştirme çalışması haricinde makalelerin genel olarak sağlık sektöründeki çalışanlar, spor veya turizm sektöründeki çalışanlar, araştırma görevlileri ve öğretmenler üzerinde yapılan anketler sonucu hazırlandığı görülmüştür.

Çalışma kapsamında Türkiye'de Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK) Tez Merkezi'nde yer alan ve mantar yönetim üzerine gerçekleştirilen yüksek lisans ve doktora tezleri de incelenmiştir. Detaylı bulgular, Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Türkiye’de Mantar Yönetim Üzerine Gerçekleştirilen Lisansüstü Tezler

Yıl	Yazar	Anabilim Dalı	Tezin Türü	Yayınlanan Dil	Araştırma Deseni
2019	Şen	Turizm İşletmeciliği	Yüksek Lisans	Türkçe	Nicel araştırma deseni
2022	Demir	Sağlık Yönetimi	Yüksek Lisans	Türkçe	Nicel araştırma deseni
2022	Abo Daqa	Yönetim Organizasyon	Yüksek Lisans	Türkçe	Nicel araştırma deseni
2023	Gündüz	Yönetim Organizasyon	Doktora	Türkçe	Nicel araştırma deseni
2023	Aydın	Sağlık Yönetimi	Yüksek Lisans	Türkçe	Nicel araştırma deseni

Kaynak: YÖK Tez Merkezi Veri Tabanı
(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>, Erişim Tarihi: 08.10.2023).

Tablo 2’de özetlendiği üzere 2019-2023 yılları arasında Türkiye’de mantar yönetim üzerine 4 adet yüksek lisans tezi (%80) ve 1 adet doktora tezi (%20) tamamlanmıştır. Mantar yönetim üzerine gerçekleştirilen lisansüstü tezlerin sayısının ilerleyen yıllarda artacağı tahmin edilmektedir. Tezlerin tamamı Türkçe (%100) yazılmakla birlikte yine tamamı nicel araştırma deseni çerçevesinde hazırlanmıştır (%100). Tezlerin yayınlandığı anabilim dalları incelendiğinde ise 2’sinin Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı’nda (%40), 2’sinin Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda (%40) ve 1’inin ise Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda tamamlandığı tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Google Akademik veri tabanından tespit edilen mantar yönetim üzerine gerçekleştirilen bilimsel çalışmalar, 2015 yılında başlamış ve özellikle en fazla 2021 yılında hazırlanmıştır. Ancak ilgili bulgular detaylı incelendiğinde mantar yönetim üzerine daha fazla İngilizce çalışmaların hazırlanması gerekmektedir. Her ne kadar Türk araştırmacılar, bilimsel çalışmalarını Türkçe hazırlayarak yerel paydaşlara daha etkili sonuçlar sunsa da bu çalışmaların İngilizce hazırlanması aynı zamanda dünya genelinde daha fazla bilim insanı ve araştırmacının dikkatini çekerek Türk araştırmacıların uluslararası arenada daha geniş bir kitle tarafından tanınırlığını artıracaktır ve onların atf sayısını da yükseltebilecektir. Dolayısıyla, yönetimin güncel bir yaklaşımı olan mantar yönetim üzerine gerçekleştirilen bilimsel çalışmaların uluslararası dillerde yayınlanması, bilgi alışverişini artırma ve küresel anlamda daha geniş bir etki yaratma imkanı sunabilmektedir. Bununla birlikte, yabancı dilde hazırlanan ve uluslararası alanda tanınan dergilere yapılan yayınlar, akademik prestiji artırabilir. Bu sebeplerle, özellikle İngilizce yayın diline sahip bilimsel çalışmaların hazırlanarak bu çalışmaların yüksek etki faktörüne sahip dergilerde değerlendirilmesi oldukça önemlidir ki böylelikle bu kavramın yabancı araştırmacılar tarafından dikkate alınması sağlanabilir.

Diğer taraftan, mantar yönetim üzerine Türk araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda genel olarak benzer yazarların bu konuya ağırlık verdiği tespit edilmiştir. Nitekim, farklı yazarların da mantar yönetim üzerine bilimsel çalışma üreterek alandaki bilgi birikimini zenginleştirmeleri tavsiye edilmektedir. Çünkü, farklı yazarların mantar yönetimi üzerine bilimsel çalışma yapması, geniş bir perspektif sunarak daha kapsamlı ve çeşitli bir anlayış geliştirmeye katkı sağlayabilir. Başka bir deyişle, farklı yazarlar, kendi deneyimlerine ve uzmanlık alanlarına dayanarak konuyu farklı açılardan ele alabilirler. Bu ise, daha zengin bir analiz ve anlayış sunabilir.

Mantar yönetimi üzerine yapılan bilimsel çalışmalarda sıklıkla nicel araştırmaların öne çıktığı, nitel araştırmaların ise çok kısıtlı düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, nitel araştırmaların da bu alanda önemli bir rol oynaması sebebiyle nitel araştırma desenine sahip bilimsel çalışmaların gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Çünkü nitel araştırmalar, katılımcılarla doğrudan etkileşim içinde olmayı ve onların

deneyimlerini derinlemesine anlamayı amaçladığından, mantar yönetimi konusundaki karmaşıklıklar ve etkileşimler de nitel yöntemlerle daha iyi anlaşılabilir. Bununla birlikte nitel bulgular, mantar yönetim üzerine potansiyel araştırma sorularının ve odak noktalarının belirlenmesine katkı sunabilir.

Diğer bir husus ise mantar yönetimi üzerine yapılan bilimsel çalışmalarda Türk araştırmacıların genellikle sağlık sektöründeki çalışanlar, araştırma görevlileri, öğretmenler, turizm veya spor tesislerindeki çalışanlar üzerinde yapıldığı saptanmıştır. Ancak, mantar yönetimin yalnızca sağlık sektörü, eğitim, turizm ve spor gibi belirli sektörlerle özgü bir konu olmadığı; aksine, bir organizasyonun her seviyesinde ve her sektörde uygulanabilir olduğu düşünülmektedir. Örneğin, günümüzde bilginin önemi göz önünde bulundurulduğunda özellikle teknoloji sektöründe, yazılım geliştirme ekipleri ve bilişim uzmanları üzerinde mantar yönetiminin etkilerini inceleyen çalışmalar yapılabilir. Bununla birlikte; gazeteciler, editörler ve medya sektöründe çalışanlar üzerinde sektörel dinamikleri anlamak ve bilgi paylaşımına ilişkin süreçleri kavramak suretiyle mantar yönetiminden faydalanılabilir.

Mantar yönetim üzerine Türkiye’de gerçekleştirilen lisansüstü tezler incelendiğinde ise, tamamının Türkçe ve nicel araştırma deseninden faydalanılarak hazırlandığı gözlemlenmiştir. Benzer bir şekilde, Türkiye’de gerçekleştirilen lisansüstü tezlerde de İngilizce yayın diline sahip tezlerin sayısının artırılması ve nitel veya karma araştırma desenine sahip tezlerin tamamlanması literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkı sunabilecektir. Ayrıca, tezlerin neredeyse tamamının yüksek lisans tezi olduğu gözlemlenmiştir. Doktora düzeyindeki öğrencilerin de mantar yönetim üzerine tez yazılması teşvik edilmelidir. Mantar yönetimi konusunda doktora tezlerinin artırılmasının, bu alandaki bilgi birikimini zenginleştirerek hem akademik dünya hem de uygulayıcılar için değerli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Daha fazla doktora tezi, özellikle belirli sektörlerdeki yöneticilere ve liderlere rehberlik edebilir. Sektörel ihtiyaçlara uygun olarak yapılan tezler, yöneticilere pratik uygulama ve çözümler sunabilir.

Sonuç olarak, gelecekte mantar yönetim üzerine yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerin ihtiyaçları ve zorluklarına odaklanılmalıdır. Diğer sektörlerin özel gereksinimleri anlaşılacak sektörel odaklı çalışmalar yapılmalıdır. Bununla birlikte hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerinin birleştirildiği karma araştırma yöntemi kullanılabilir. Böylece, hem sayısal verilerle desteklenen güçlü istatistiksel analizler, hem de derinlemesine anlayış sağlayan nitel veriler bir araya gelebilecektir. Dahası, Türkiye’de mantar yönetim uygulamalarını uluslararası bağlamda değerlendiren çalışmalar yapılabilir.

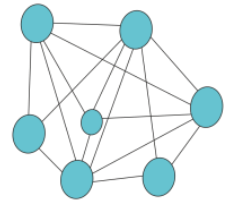
KAYNAKÇA

- Abo Daqa, M. A. A. (2022). *Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi).
- Adeoti-Adekeye, W. B. (1997). The importance of management information systems. *Library Review*, 46(5), 318-327.
- Akduru, H. E. & Arslantaş, C. (2021). Mantar yönetim yaklaşımının örgüte karşı sapkın davranışlara etkisi üzerine sektörler arası bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 67-84.
- Alakaşlı, H., Erbek, İ., Koceman, B. & Dağtekin, E. (2022). Öğretmenlerin mantar yönetimi algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 9(83), 1134-1147.
- Avcı, U. & Avcı, M. (2004). Örgütlerde bilginin önemi ve bilgi yönetimi süreci. *Mevzuat Dergisi*, 7(74), 30-40.

- Aydın, E. (2022). My Supervisor Keeps Me in the Dark: Mushroom Management Style, Organizational Commitment and Organizational Cynicism. 4th International CEO Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress, 64-70.
- Aydın, H. (2023). *Mantar yönetimi yaklaşımının sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi).
- Birincioğlu, N. & Tekin, E. (2017). Bilgi çağının odak noktası üniversitelerde mantar yönetimi. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(14), 22-29.
- Birincioğlu, N. & Tekin, E. (2018). Mantar yönetim ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-186.
- Bozkır, A. & Fidan, A. (2021). Spor işletmelerinde mantar yönetim anlayışının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3), 18-31.
- Çetin, O. I. (2021). Mantar Yönetim Algısının İş Tatminine Etkisinde Yabancılaşmanın Aracı Rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(33), 398-424.
- Çetinkaya, F. F. & Altıntaş, M. (2021). Whistleblowing (erdemli raporlama) ve mantar yönetim arasındaki ilişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2), 781-793.
- Dede, E. & Özdemir, E. (2022). Mapping and Performance Evaluation of Mathematics Education Research in Turkey: A Bibliometric Analysis from 2005 to 2021. *Journal of Pedagogical Research*, 6(4), 1-19.
- Demir, H. & Erigüç, G. (2018). Bibliyometrik bir analiz ile yönetim düşünce sisteminin incelenmesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 91-114.
- Demir, H. & Kılıç, T. (2023). The relationship of mushroom management and collective justice in health institutions. *International Journal of Healthcare Management*, 1-15.
- Demir, H. (2022). Mantar yönetim ve kolektif adalet ilişkisi: Kamu ve özel sağlık kurumları örneği (Yüksek Lisans Tezi, Ordu Üniversitesi).
- Dinç, F. & Avanoğlu, A. E. (2021). Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların mantar yönetim algısı üzerine bir çalışma (Niğde ili örneği). *Journal of Human Sciences*, 18(4), 772-781.
- Ergun, H. (2021). The Effect of Mushroom Manager Behavior on Organizational Charlatan and Organizational Loneliness. *Journal of Education and Educational Development*, 8(2), 359-378.
- Google Akademik Veri Tabanı. Erişim Adresi: https://scholar.google.com/schhp?hl=tr&as_sdt=0,5, Erişim Tarihi: 07.10.2023.
- Günaltay, M. M., Işıkçelik, F. & Durur, F. (2022). Araştırma görevlilerinde mantar yönetim ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık yönetimi alanında bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(2), 307-319.
- Gündüz, S. & Özyer, K. (2022). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma. *The Journal Of Social Sciences*, 59(59), 324-338.
- Gündüz, S. (2022). *Mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü* (Doktora Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi).

- Issac, A. C. & Baral, R. (2018). Dissecting knowledge hiding: a note on what it is and what it is not. *Human Resource Management International Digest*, 1-6.
- Kahya, V. & Ceylan, E. (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: Mantar yönetimi. *International Journal Of Social Humanities Sciences Research*, 6(45), 3773-3781.
- Karakuş, G. & Akçakanat, T. (2021). İnsanlar Neden Bilgi Saklar? Örgütlerde Bilgi Saklama Davranışı Üzerine Bir İnceleme. *Turkish Studies-Social Sciences*, 16(3), 1081-1102.
- Kılıç, T. & Olgun, H. (2017). Mantar yönetim yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113.
- Kılıç, T. (2015). Mushroom management theory; sample of health sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 14 (Special Issue), 85-91.
- Külekci, M. K., Özbozkurt, O. B. & Bahar, E. (2020). The mediating role of mushroom management within the impact of job stress on intention to leave. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 361-371.
- Mumcu, A. & Aras, M. (2021). The Mediating Role of The Interactional Justice on The Effect of Mushroom Management on Organizational Cynicism. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 300-316.
- Osmanoğlu, H. & Üzüm, H. (2021). Gençlik ve spor il müdürlükleri çalışanlarının mantar yönetimi algı düzeyleri üzerine bir araştırma. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 293-302.
- Özbozkurt, O. B. & Yeşilkuş, F. (2021). *Organizasyon nasıl yönetilir? İş'te yönetim*. Astana Yayınları.
- Özbozkurt, O. B. (2019a). *İşletmelerde teknostres ve motivasyonun bazı demografik değişkenler çerçevesinde incelenmesi üzerine nicel bir araştırma*. International Researches in Social Sciences and Humanities içinde (ss. 9-18), Gece Akademi.
- Özbozkurt, O. B. (2019b). Çağdaş stratejik yönetim mimarisi üzerine. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 67-81.
- Öztürk, İ. & Aras, M. (2021). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134.
- Öztürk, O. (2021). *Bibliyometrik araştırmaların tasarımına ilişkin bir çerçeve*. O. Öztürk & G. Gürler (Eds.), Bir Literatür İncelemesi Aracı Olarak Bibliyometrik Analiz içinde (ss. 33-50), 2. Baskı, Nobel Yayınevi.
- Şen, B. (2019). *Turizm işletmelerinde mantar yönetim yaklaşımı ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi).
- Şener, G. & Gündüzalp, S. (2020). The Correlation Between Mushroom Management Approach and School Leadership Behavior of School Administrators Based on Teacher Perceptions. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 6(2), 1-20.
- Ulukapı Yılmaz, U. (2022). A New Metaphor in the Information Age: Mushroom Management. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 12(2), 121-128.
- Ulun, C., Ötkan, C. & Çolakoğlu, T. (2022). Kamu spor teşkilatı çalışanlarına yönelik bir inceleme: Mantar yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Journal of Human Sciences*, 19, 221-230.

- Yalap, O. & Poyraz, Z. Y. (2023). Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algılarının demografik özellikler açısından incelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(1), 36-55.
- Yeşilkuş, F. (2021). Tüketici karar verme tarzlarının e-müşteri algıları üzerindeki etkisi. *Journal of Academic Value Studies (JAVStudies)*, 6(2), 136-151.
- Yorgancıoğlu Tarcan, G., Erigüç, G., Kartal, N., Şeyma Koca, G. & Karahan, A. (2021). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: 'An application with university hospital employees'. *The International Journal of Health Planning And Management*, 36(2), 532-544.



Peacebuilding For Internal And Cross-Border Resource Based Conflicts In South Omo Ethiopia

Asmare Shetahun

Manuscript information:

Received: February 1, 2024

Revised: May 27, 2024

Accepted: May 30, 2024

Authors

Asmare Shetahun

asmareshitahun@gmail.com

0009-0005-4405-9236

Arba minch University

Abstract

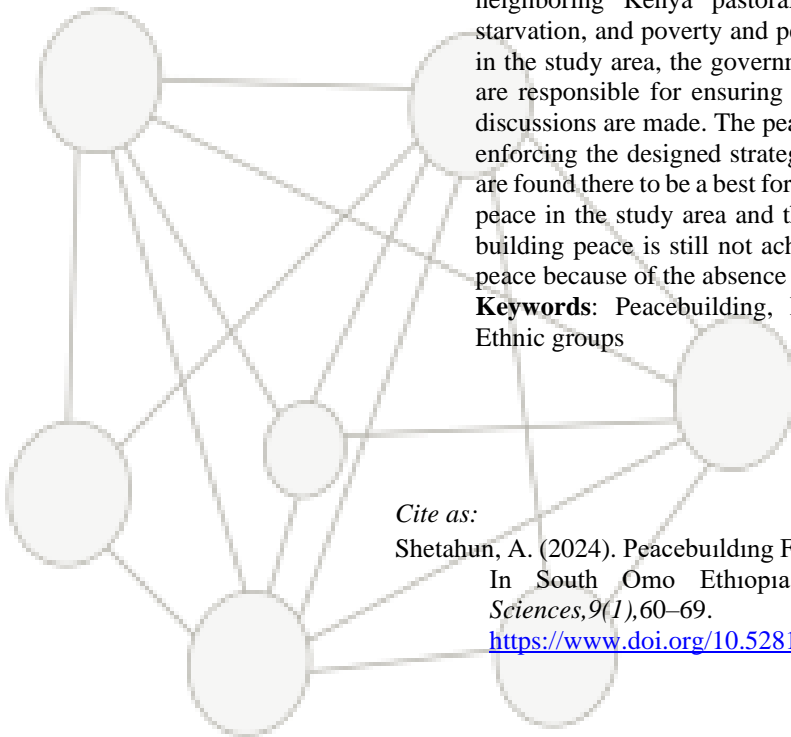
The study examined the practices of peacebuilding for internal and cross-border resource based conflicts in Hammer, Dassanech and Nyangatom community of south Omo Ethiopia using qualitative research approach. Data are collected through semi structured interview, Focus group discussions, document analysis and non-participant observation. Conflict drivers: The scarcity of water, pasture and concentration of livestock in the available water points and pasture areas often leads to conflict between the different communities over the rights of use of the water and pasture. Raiding of livestock has been culturally practiced among the pastoral communities, and it approved as the sources of conflict. Pastoral groups in Ethiopia living and grazing their livestock along the border areas, often get into conflict with those from neighboring Kenya pastoralist groups. The community described conflict as starvation, and poverty and peace as milk and food. To address the growing conflict in the study area, the government has set up strategies and peace committees which are responsible for ensuring local communities co-exist peacefully and diplomatic discussions are made. The peacebuilding practices are less fruitful because of lack of enforcing the designed strategies for peacebuilding but the peacebuilding initiatives are found there to be a best for peacebuilding. The study also finds out, there is relative peace in the study area and the trends of conflict are going on and the objective of building peace is still not achieved and there is less visible change in the trends of peace because of the absence of peace infrastructures.

Keywords: Peacebuilding, Resource, Conflict, Pastoralism, Agro- Pastoralism, Ethnic groups

Cite as:

Shetahun, A. (2024). Peacebuilding For Internal And Cross-Border Resource Based Conflicts In South Omo Ethiopia. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 9(1), 60–69.

<https://www.doi.org/10.5281/zenodo.11404122>



1. INTRODUCTION

Conflicts are the main problem of the study area community. Pastoralism and agro pastoralism is a livelihood mechanism and trans-human activity characterized by livestock herding and movement in the arid and semi-arid lands of east Africa (IGAD, 2022). Nature of cross-border pastoralist natural resource based conflict between Ethiopia and Kenya is resource driven. (Shikuku, et al.2020). The causes of the conflict are multilayered and needs creative approaches to peace. Conflict and peace have an impact on the relationship of the community. Peacebuilding actions could create an environment of positive community relationship (Karbo, 2008). Researchers classify the peacebuilding system in to state based and non-state based traditional systems (Murthi, 2008 and Omeje, 2008). The peacebuilding system needs the role of state, non-state actors with mechanisms to sustain peace in the control and utilization of resource like land, pasture, water points and water bodies (Pavanello and Levine, 2011). This study argued that peacebuilding is the most important mechanism to resolve resource based conflicts. The objectives of this study is examining the practices of peacebuilding and identify the underlying cause of conflict in Hammer, Dassanech and Nyangatom resource based conflicts. Based on researcher information and online information sources, there is no research done to the practices of peacebuilding in resource conflicts of Dassanech, Nyangatom and Hammer Woreda of Ethiopia and the cross-border conflicts. Thus, the research is done to fill this gap and to contribute to the peacebuilding system suitable to the context of the area.

2. THEORETICAL FRAMEWORK OF THE STUDY

Lederach theory of grassroots peace-building is a comprehensive concept that encompasses, generates, and sustains the full array of processes needed to transform conflict toward peaceful relations (Lederach, 1997). In addition, peacebuilding is a long-term, dynamic process, which aims to address relational, structural, attitudinal, and social issues through a vast array of mechanisms that co-create an infrastructure for peace (Ramcharan, 2009). Grassroots peacebuilding is the effective strategy to mitigate conflict (Jeong, 2005, Lederach, 1997, and Zelizer, 2013). In addition to the grass root peacebuilding theory of Lederach, the economic peace theory argued government and civil society should cooperate economically, socially, and culturally on the ground to ensure stability and maintain peace (Lederach, 1997). Beyond the grassroots peacebuilding activities states need to conduct diplomatic negotiations and discussions for the peaceful settlement of disputes (Ghali, 1992). Moreover, peacebuilding initiatives include inclusive relationships, such as people-to-people, business-to business, and institution-to-institution initiatives. Economic

peace theory suggests this economic interdependence promotes peace and prevents conflict (Galtung, 1975). The grass root peacebuilding and economic peace theory of peacebuilding is taken as a theoretical framework because it is important to analyze the peacebuilding practices in internal and cross-border pastoralist and agro pastoralist resources based conflicts.

3. RESEARCH METHODOLOGY AND METHODS

This research employed qualitative research methods and case study design. The research was conducted through the analysis of primary and secondary data sources. Purposive sampling was used to identify the informants of government officials, NGOs, CSOs, elders and the peace and militia officers, conflict prevention, early warning and early response experts. Primary and secondary data sources are used to conduct the study. The researcher used 206 individuals to participate in interview and FGD. The information about the Kenyan side was depending on secondary data and based on the primary data taken from Ethiopians. The researcher employed FGD, semi-structured interview, and document analysis. Data are analyzed inductively.

4. DISCUSSION AND FINDINGS OF THE STUDY

4.1. The Sources of Conflicts

Resources like livestock, water, grazing land, and flood retreat agricultural land and fish stocks are the main resources for the livelihood of local communities in the study area (Gebre, 2016). Water and pasture land in particular are the major resource, and the key consideration when it comes to livelihoods of the community. Agro-pastoralists' engagement in retreat agriculture and seasonal migration to search for pasture and water with their livestock is one the cause of conflict. The informants also added the existence of seasonal migration to other areas to get the needed resources.

Competition over resources is often fierce internally and around borders areas. Conflict over access to land, water and fishing rights is common in the community. The resource scarcity and conflict is severely exacerbated by climate change related drought. In addition, government or state development projects of the Gibe III dam contributed to the existing resources conflicts. Government's projects have displaced communities from their land without compensation and reduced the amount of water an available to the Dassanech, Arbore and Turkana, who are downstream from the Omo and Wiyot rivers. It may causes to conflict in between the upstream and downstream communities. Specially, the absence of compensation from the government of Ethiopia to the Ethiopians pastoralists for their land is the source of grievance in the community

and creates its own indirect influence in cross-border mobility and conflict. Moreover, the conflicts are triggered by environmental and man-made factors like unpredictable weather conditions, environmental degradation, and drought and resource pressure caused by population increase and development projects. These issues have an influence on livelihoods and led to conflict and instability between groups competing for access to land, pasture, and water.

4.2. The Role of Peacebuilding Actors

4.2.1. The State as a Peacebuilding Actor

The governments are worked to mitigate the conflict, to build peace and transformation of conflict among the conflict ridden pastoralists and agro pastoralist communities of the Dassanech, Nyangatom Woreda of Ethiopia and in the side of Kenya for cross-border conflicts. Inter- state diplomacy is done for the reduction of conflict and violence together with other peacebuilding mechanisms in the study area. The two states security system also contributes too for communication and conflict prevention. The Dassanech, hammer and Nyangatom Woreda of Ethiopia administration work to enhance peace through established peace committees from the cattle keeper, elders, police and women. They have played a pivotal role in addressing community conflicts through enhancement of communication understanding. The role of peace committees is primarily focused on conflict prevention and resolution. They try to communicate with the Woreda security offices to reduce conflict and violence. The Woreda governments have direct responsibilities for citizen security, peace and welfare. From the focus group discussion with the district government officials of the two sides, the study identified their roles to include working to share information and resolve conflict with the established peace committee, government bodies, elders and police officers. Even if the security officers are part there, conflicts are resolved based on the culture of the two communities. There is a weak collaboration between Kenya and Ethiopia to engage in cross border peacebuilding program.

4.2.2. Non-Governmental Organizations for Peacebuilding

NGOs are attempting to promote greater resource sharing in an effort to reduce conflict. International organizations have supported various peace efforts such as providing trainings, establishing peace clubs, and peace committees. They help in dissemination of information, providing training and participating in reconciliations. The NGOs play an important role of advocacy to help the Woreda or districts to ensure peace and to reduce conflict. NGOs are at the

cutting edge of people-centered structural peace building diplomacy practices between the two countries communities to prevent cross-border conflicts.

4.2.3. Local Peace Committees in Kebeles or in Small Local Administrative Unites

In Dassanech, Nyangatom and hammer Woreda of Ethiopia, peace committees established for the purposes of strengthening village peace, border area peace. Conflict information sharing for concerned government bodies by cattle keepers and other community members are conducted to prevent violence. The committees meet irregularly to address any conflicts in the community. Conflicts are resolved especially by tribal leaders or elders. Kebele peace committees are more inclusive in establishments. The lack of active joint-Woreda/district and cross-border peace committees hinders timely resolution of conflicts. The peace committees are one of the peacebuilding structures for internal conflicts and cross-border conflicts.

4.2.4. The Role of Indigenous Community based Institutions for Internal Cross-Border Peacebuilding

The institution of traditional leadership has its origin from ancient times when communities sharing the same beliefs and kinship were allocated land for occupation and grazing, (Bennet, Murray, 1999). Indigenous institutions are used to address internal and external conflicts in pastoral communities of the study area. In the traditional institutions of the study area, tribal elders are engaged in conflict resolution, and management. These institutions are effective in managing conflicts within their own ethnic groups, and they also sometimes play a role in resolving conflict outside their ethnic group in cross border conflicts. In each Woreda there is a peace and security committee including tribal leaders or elders which is mandated to prevent, and settle conflicts in its area and also can participate in cross border conflict resolution and prevention if they are selected by the community.



The above picture shows approaches of peacebuilding in internal cross-border pastoral conflicts and ago pastoralist conflicts of the study area

Source: Adopted from the collected data, 2023

Peacebuilding is multidimensional, the above stated peacebuilding approaches are interconnected and the realization of one peacebuilding approach is dependent on the other to achieve the goal of peacebuilding. One peacebuilding approach can support the other approach to achieve the overall goal of cross border peacebuilding. Reaching to peace requires inclusive participation, and shared responsibility involving state, civil society, and different international and local organizations stakeholders.



Source: Adopted from the collected data, 2023

Weak resource governance, the economic problems, population growth and environmental degradation also provide drivers of conflict and violence. Shortage of livelihoods and social-economic deprivation, particularly when coupled with a sense of historic marginalization, animate grievances. The study area community specially the Ethiopian side was marginalized from development like education and economic development but now a days there is little improvements in such areas. The Peacebuilding emerge organically from within society, addressing the multiple concerns and aspirations and seeking common ground to share resources. When well managed, natural resources can be a source of development, stability and peace. When mismanaged or misappropriated, they can have severely negative economic, social and environmental effects and constitute conflict and violence led a massive loss for peacebuilding and development. Development is critical to preventing both lapse and relapse into conflict natural resource conflict. Human rights violations like killings of tribal members are also causes of conflict and must be addressed as early as possible so as to not trigger resource conflicts.

4.2.5. Pastoralist and Agro-Pastoralist Women in Peacebuilding

Women are not always the victim of conflict (UN Security Council Resolution 1325 (2000)). The enhanced involvement of women in conflict resolution processes is an indication of the significant role women play in conflict resolution and peacebuilding. These have resulted into a worldwide

call to involve women in issues of peace and conflict as active participants (2000). The activity of peace building among the pastoralist communities in the study area is given to the elders but now a day there is an increasing involvement of other groups in the community such as women and youth in promoting peace among the conflicting community. The committee is established to deal with conflict resolution within the community. Women help their male counterparts to see things from a different peace perspective and the need to embrace dialogue in resolving inter and intra ethnic resources based conflicts in the study area.

4.3.6. Football Sport as a Pathway to Peacebuilding

Football sport is one of the types of sport used to create positive relationship in the study area community and it is the mechanism planed by the government to increase communication, and mutual understanding (Interview with Woreda peace and militia office, 2022). Peace building through football sports is practiced in community members to liberate their mind and encourage mutual understanding as sports are not just physical activity but rather, they are understood as a system to bring people together to create sustainable peace in and across borders.

4.3.7. Conflict and Drought Early Warning System for Conflict Prevention

Conflict and drought is a common phenomenon and the main sources of vulnerability in the study area, peoples are reputedly affected by drought and conflict. The conflict and drought early warning and response system is very weak. Having functional drought and conflict early warning and response system will help reduce its negative impacts on the community. Adopting Drought and conflict early warning and response information gathering and rapid response mechanism is useful to pastoralists and agro-pastoralists for conflict transformation. However the system in the study area is not working.

4.3.8. Water Resources Development and Management for Peacebuilding

According to key informants, the study area has rich ground and river waters but the problem is development and management for use. To transform water related conflicts, water resources development and management can play significant role. The Ministry of Water, pastoral affairs, Irrigation and Energy did not do activities for the purpose of conflict transformation. As water is an important and scarce resource in the area, much the conflict and tension within and across borders is on it. At the local level, the presence of development projects such as sugar cane and cotton farms and the Gibe III dam have exacerbated water availability on downstream communities, such as the Dassenech, Erboore and Turkana community but other areas did not have

access to water. In this context, water management and development needs national and international relations to transform internal and cross border water related conflicts. The states (Ethiopia and Kenya) cooperative interventions help to ensure fair and sustainable access to water sources and strengthen livelihoods and reduce instability and in the long time frame can transform cross border conflicts. But the governments are negligent or maybe did not give attention to it.

5. CONCLUSION

The study pays attention to resource based conflicts and the peacebuilding practices adopted to mitigate the adverse impacts of the conflict in the study area. The study adopts Lederach's concept of grassroots peacebuilding to assess peacebuilding approaches and the findings demonstrate that despite the adoption of the peace-building practices, sustainable peace is still elusive. A significant argument reason advanced is that governments do not give priority to the impact of resource based conflict and consequent peacebuilding practices. The community is starved by the absence of peace and they are living in condition of insecurity. Multiple approaches of peacebuilding are practiced to reduce conflict and to sustain peace among the community but not effective to create peace. The conflict dynamics are now seasonally increased and there is no peace in the area. The role of the local government, peace committees, international organizations, intergovernmental organizations, NGOs, and tribal leaders as part of the customary institutions are very important to prevent conflict and for peacebuilding. The resource based and use conflict is still continued and it needs a new creative mechanism to reduce the conflict, and violence. The researcher recommended the government and other peace actors should provide emphasis to peacebuilding activates. The area also needs conducting further research on the areas of the impact of climate change on resource based conflicts.

ACKNOWLEDGEMENT

The researcher acknowledge Arba Minch University for their very small amount of funding to conduct this study.

REFERENCES

- Pavanello S and Levine S. (2011). Rules of the range, natural resources management in Kenya-Ethiopia border areas. ODI, London.
- Burton, J.W. (1990). Conflict resolution and prevention. London: Mac Millian.
- Lederach, J.P (1997). Building Peace,Sustainable Reconciliation in divided Societies. US Institute of
- Ghali, B, (1992). An agenda for peace: Preventive diplomacy, peacemaking and peace-building.
- Galtung, J. (1975). Three Approaches to Peace: Peacekeeping, Peacemaking, and Peacebuilding, in Peace, War and Defence: Essays in Peace Research, ed. John Galtung (Copenhagen: Christianjlers), 282–304.

- Bennett, T. W. and Murray, C. (2005) "Traditional leaders" in Chaskalson, Matthew et al (eds.), Constitutional law of South Africa, 2nd edition, Cape Town: Juta, 2005, Chapter 29.
- Mac Ginty, R. (2011). International peacebuilding and local resistance: Hybrid forms of peace. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Jeong, H. (2005). Peacebuilding in postconflict societies: Strategy and process. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
- Zelizer, C. (2013). Integrated Peacebuilding: Innovative Approaches to Transforming Conflict. Boulder, CO: Westview Press.
- Mac Ginty, R. & Williams, A. (2009). Conflict and development. London: Routledge.
- Omeje, K. (2008). Understanding conflict resolution in Africa. In D. Francis (Ed.), Peace and conflict in Africa (pp. 68-91). London. New York: Zed Books.
- Murithi, T. (2008). African indigenous and endogenous approaches to peace and conflict resolution. In D. Francis (Ed.), *Peace and conflict in Africa* (pp.16-30), London. New York: Zed Books.
- Karbo, T. (2008). Peacebuilding in Africa. In D. Francis (Ed.), Peace and conflict in Africa (pp. 113-130), London. New York: Zed Books.
- Gebre Yntiso. (2016). Borderland Conflicts in East Africa: The unnoticed wars in the Ethiopia Kenya border. Ethiopian Journal of Development Research, 38(1):1-30.
- IGAD.(2022). Conflict dynamics in IGAD region: drought and other hazards. igad drought disaster resilience and sustainability initiative (iddrsi) skylihgt hotel | Addis Ababa | Ethiopia.
- Shikuku,F. Godfrey, P. &, Kimokoti,S. (2020). Nature of Cross-Border Conflicts between the Communities at the Kenya and Ethiopia Border. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) |Volume IV, Issue X, October 2020|ISSN 2454-6186.