

Araştırma Makalesi

Türk Dünyası'nda Ekonomik İş Birliğinin Kurumsallaşması: Türk Yatırım Fonu Örneği

The Institutionalization of Economic Cooperation in the Turkic World: The Case of the Turkic Investment Fund

<p>Fatih ALİYİ Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü fatih.aliyi@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-8542-5590</p>	<p>Enver AYDOĞAN Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi enver.aydogan@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7327-7148</p>
--	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
02.03.2026	18.05.2026

Öz

Bu çalışma, Türk Yatırım Fonu'nu (Turkic Investment Fund-TIF)¹ neoliberal kurumsalcılık yaklaşımı ve yönetim organizasyon literatürü çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Türk Devletleri arasında ekonomik iş birliğini güçlendirmek ve ortak kalkınmayı sağlamak amacıyla kurulan TIF, Türk Dünyası uluslararası kuruluşları arasında doğrudan finansal nitelik taşıyan ilk kurumsal yapıdır. Çalışmada; fonun kuruluş süreci, kurumsal tasarımı, yönetim yapısı ve yatırım öncelikleri analiz edilmektedir. Araştırma; birincil hukuksal belgeler, kurumsal politika metinleri, yayımlanmamış raporlar ve fonun kuruluş sürecinde aktif rol almış üst düzey yetkiliyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakattan elde edilen nitel verilere dayanmaktadır.

Elde edilen bulgular, TIF'in yatırım faaliyetlerine başlamadan önce altyapısını tesis etmeye öncelik verdiğini ve çok katmanlı bir karar alma mekanizması benimsediğini göstermektedir. Bu yapı, neoliberal kurumsalcılığın öngördüğü şekilde belirsizliği azaltan, öngörülebilirliği artıran ve karşılıklı bağımlılığı güçlendiren bir çerçeve sunmaktadır. Bununla birlikte, TIF'in henüz ciddi bir ekonomik veya jeopolitik krizle karşı karşıya kalmamış olması, fonun kurumsal dayanıklılığının bu tür sınamalar karşısında nasıl işleyeceğinin henüz test edilmediğini göstermektedir. Çalışma, TIF'in bölgesel ekonomik entegrasyon ve kurumsal derinleşme açısından önemli bir potansiyel taşıdığını ancak bu potansiyelin sürdürülebilirliğinin kurumsal kapasite ve yönetim performansına bağlı olduğunun sonucuna ulaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Türk Yatırım Fonu, Neoliberal Kurumsalcılık, Yönetişim, Finansal Kurumlar, Türk Devletleri

Abstract

This study aims to analyze the Turkic Investment Fund (TIF) within the framework of neoliberal institutionalism and the management and organization literature. Established to strengthen economic cooperation and support joint development among Turkic States, the TIF represents the first international organization within the Turkic

¹ Bu çalışmada "Türk Yatırım Fonu" için "TIF" kısaltması kullanılmakta olup, anlatımın akışına bağlı olarak yer yer "Fon" ifadesine de başvurulmaktadır.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Aliyi, F. & Aydoğan, E., 2026, Türk Dünyası'nda Ekonomik İş Birliğinin Kurumsallaşması: Türk Yatırım Fonu Örneği, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 61(2), 2036-2053.

World with a direct financial character. The study examines the Fund's establishment process, institutional design, governance structure, and investment priorities. The research is based on qualitative data derived from primary legal documents, institutional policy texts, unpublished reports, and a semi-structured interview conducted with a senior official who played an active role in the Fund's establishment process.

The findings indicate that the TIF prioritizes the establishment of a governance infrastructure before initiating its investment activities and adopts a multi-layered decision-making mechanism. This structure provides an institutional framework that reduces uncertainty, enhances predictability, and strengthens interdependence among member states, in line with the core assumptions of neoliberal institutionalism. However, the fact that the TIF has not yet faced a major economic or geopolitical crisis suggests that its institutional resilience will need to be assessed through future challenges. The study concludes that the TIF holds significant potential for regional economic integration and institutional deepening, while the sustainability of this potential largely depends on the Fund's governance capacity and overall institutional performance.

Keywords: *Turkic Investment Fund, neoliberal institutionalism, governance, financial institutions, Turkic States.*

1. Giriş

Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle birlikte uluslararası sistemlerde devletlerarası ilişkilerin niteliği önemli ölçüde dönüşmüştür. Güvenlik merkezli yaklaşımların görece ağırlığını yitirdiği bu dönemde, ekonomik iş birliği, kurumsallaşma ve yönetim temelli mekanizmalar devletlerin dış politika ve kalkınma stratejilerinde giderek daha belirleyici hâle gelmiştir. Küreselleşme süreciyle birlikte uluslararası ve bölgesel kuruluşlar, devletlerin ortak çıkarlarını koordine eden ve iş birliğini kurumsal bir çerçeveye oturtan temel aktörler olarak öne çıkmıştır (Ikenberry, 2001).

Uluslararası kurumların artan rolü yalnızca norm üretimi veya diplomatik koordinasyonla sınırlı kalmamış; ekonomik kalkınmayı destekleyen, finansal kaynak sağlayan ve bölgesel entegrasyonu derinleştiren örgütsel yapılara doğru evrilmiştir. Bu dönüşüm, uluslararası kurumların yalnızca siyasal yapılar değil, aynı zamanda belirli yönetim ilkeleri ve kurumsal tasarımlar çerçevesinde işleyen örgütler olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Nitekim yönetim yaklaşımı, özellikle çok aktörlü ve çok düzeyli yapılar içerisinde faaliyet gösteren uluslararası kuruluşların meşruiyetini ve etkinliğini açıklamada önemli bir analitik çerçeve sunmaktadır (Stoker, 1998; Özer, 2006).

Literatürde bu dönüşüm çoğunlukla neoliberal kurumsalcılık yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır. Neoliberal kurumsalcılık, uluslararası sistemin anarşik yapısını kabul etmekle birlikte, devletlerin rasyonel aktörler olarak uluslararası kurumlar aracılığıyla sürdürülebilir iş birliği geliştirebileceğini savunur (Keohane 1984, s.65-70). Bu yaklaşım, uluslararası kurumların işlem maliyetlerini azaltarak, bilgi paylaşımını artırarak ve beklentileri istikrara kavuşturarak devletlerin mutlak kazançlar elde etmesine katkıda bulunduğunu varsayar (Keohane & Nye, 2012). Bu bağlamda, uluslararası kurumların başarısı yalnızca amaçlarına değil, aynı zamanda kurumsal tasarımlarının niteliğine ve yönetim mekanizmalarının işleyişine bağlıdır.

Son yıllarda uluslararası ve bölgesel düzeyde faaliyet gösteren finansal kurumların sayısında ve çeşitliliğinde belirgin bir artış yaşanmaktadır. Çok taraflı kalkınma bankaları ve bölgesel finansal kuruluşların yanı sıra, yatırım fonları da ekonomik kalkınmayı destekleyen ve bölgesel entegrasyonu teşvik eden önemli araçlar hâline gelmiştir. Bu kurumlar, sağladıkları finansal kaynakların ötesinde, benimsedikleri standartlar ve kurumsal özerklik düzeyleriyle dikkat çekmektedir. Dolayısıyla yeni kurulan uluslararası finansal yapıların örgütsel tasarımlarının analiz edilmesi, yönetim ve organizasyon literatürü açısından da önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

Türk Dünyası bağlamında uluslararası iş birliği süreçleri uzun süre ağırlıklı olarak kültürel, sanatsal ve tarihsel temeller üzerine inşa edilmiştir. Bu çerçevede kurulan kuruluşlar, ortak kimliğin güçlendirilmesi ve kültürel etkileşimin artırılması açısından önemli roller üstlenmiştir. Ancak son dönemde Türk Dünyası iş birliği mekanizmalarının faaliyet alanlarında belirgin biçimde genişlediği ve ekonomik iş birliği, ticaret ve yatırım gibi alanların giderek daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Bu gelişme, Türk Dünyası uluslararası kuruluşlarının işlevsel ve kurumsal açıdan yeni bir evreye girdiğine işaret etmektedir (Aydilek, 2022).

Bu dönüşümün en dikkat çekici örneklerinden biri, Türk Devletleri arasında ekonomik entegrasyonu derinleştirmek ve ortak kalkınmayı desteklemek amacıyla kurulan Türk Yatırım Fonu'dur. Türk Devletleri iş birliğinin ekonomik boyutunun güçlendirilmesine yönelik siyasi irade, Türk Devletleri

Teşkilatı'nın Bakü'de gerçekleştirilen 7. Zirvesi'nde açık ve bağlayıcı biçimde ortaya konmuştur (Declaration of the Seventh Summit, 2019). Zirve Bildirisi'nin 5. maddesinde, üye devletlerin ilgili kurumları ve Sekreteryanın Ortak Yatırım Fonu'nun kurulmasına yönelik çabaları takdir edilmiş; fonun işleyişine ilişkin kavramsal çerçevenin ve diğer ilgili belgelerin nihai hâle getirilmesi yönünde devlet başkanları düzeyinde açık talimat verilmiştir (Declaration of the Seventh Summit, 2019, para. 5). Bu ifade, TIF'in kuruluş sürecinde hazırlık aşamasının tamamlandığını ve kurumsallaşmaya geçişin en hassas evresine girildiğini göstermektedir. Bu bağlamda TIF'in kurulması, Türk Dünyası iş birliğinin tarihsel, kültürel ve normatif temeller üzerinde şekillenen önceki birikimini koruyarak, finansal araçlar ve kurumsal mekanizmalar yoluyla daha ileri bir kurumsal aşamaya taşındığını ortaya koymaktadır.

TIF, Türk Dünyası uluslararası kuruluşları arasında doğrudan finansal nitelik taşıyan ilk kurumsal yapı olması bakımından özgün bir konuma sahiptir. Fonun kurucu antlaşması incelendiğinde, TIF'in temel amacının üye devletlerarasında sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek, yatırım projelerini finanse etmek ve ekonomik iş birliğini teşvik etmek olduğu açıkça görülmektedir. Kurucu antlaşma, fonun uluslararası tüzel kişiliğini, kurumsal organlarını, karar alma ve oy mekanizmalarını, mali işleyişini ve ev sahibi ülke ile ilişkilerini ayrıntılı biçimde düzenleyerek, TIF'in kurumsal ve hukuki çerçevesini ortaya koymaktadır (Agreement on the Establishment of the Turkic Investment Fund, 2023). Bu yönüyle kurucu antlaşma, Bakü Zirvesi'nde ortaya konan siyasi iradenin hukuki ve kurumsal düzlemde somutlaştığını göstermektedir.

Bununla birlikte, TIF'in yeni kurulmuş bir organizasyon olması nedeniyle akademik literatürde bu yapıya ilişkin çalışmalar sınırlı yer almaktadır. Mevcut değerlendirmeler ağırlıklı olarak fonun potansiyel ekonomik etkilerine ve bölgesel entegrasyona olası katkılarına odaklanmakta; TIF'in bir uluslararası finansal kurum olarak nasıl bir kurumsal tasarımla yapılandırıldığı, karar alma süreçlerinin nasıl şekillendiği ve hangi yönetim ilkeleri çerçevesinde faaliyet göstermeyi hedeflediği konuları yeterince ele alınamamaktadır. Bu durum, TIF'in yönetim ve organizasyon boyutunun sistematik bir analizini gerekli kılmaktadır.

Bu çalışma, Türk Yatırım Fonu'nu bir uluslararası yatırım fonu ve kurumsal aktör olarak ele alarak, fonun kurumsal yapısını ve yönetim mekanizmalarını neoliberal kurumsalcılık perspektifi çerçevesinde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, TIF'in kuruluşuna ilişkin hukuki belgeler, kurumsal politika metinleri ve TIF'in karar alma süreçlerine doğrudan dâhil olmuş üst düzey yetkiliyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakattan elde edilen birincil nitel veriler temelinde yürütülmektedir. Bu yönüyle çalışma, TIF'in kurumsal tasarımının ve yönetim kapasitesinin anlaşılmasına odaklanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Uluslararası örgütlerin faaliyet alanlarının genişlemesi ve örgütsel yapılarının giderek karmaşık bir hal alması, bu yapıların yalnızca siyasal veya hukuki varlıklar olarak değil, belirli yönetim ve organizasyon ilkeleri çerçevesinde işleyen kurumsal yapılar olarak incelenmesini gerektirmektedir. Özellikle uluslararası finansal kurumlar söz konusu olduğunda, örgütsel tasarım, karar alma süreçleri, yetki dağılımı ve yönetim mekanizmaları, kurumsal etkinlik ve sürdürülebilirliğin temel belirleyicileri hâline gelmektedir. Bu bağlamda Türk Yatırım Fonu'nun analizi, klasik uluslararası ilişkiler yaklaşımlarının ötesine geçerek, yönetim ve organizasyon literatürünün sunduğu kavramsal araçlardan yararlanmayı zorunlu kılmaktadır (Göksel, 2003; Meuleman, 2008).

2.1. Uluslararası Kurumlar ve Kurumsallaşma

Uluslararası örgütler, devletlerarasında ortak hedefler doğrultusunda oluşturulan, sürekli bir örgütsel yapıya ve hukuki kişiliğe sahip yapılardır. Bu kurumların temel ayırt edici özelliği, faaliyetlerinin geçici mutabakatlara değil, kurallar, normlar ve yazılı prosedürler aracılığıyla kurumsallaşmış bir işleyişe dayanmasıdır. Kurumsallaşma süreci, örgütün bireylere bağımlılığını azaltarak süreklilik, öngörülebilirlik ve meşruiyet üretmesini mümkün hale getirmektedir (Brownlie, 2008, s. 4–6).

Yönetim ve organizasyon literatüründe kurumsallaşma, örgütsel davranışların zaman içinde yerleşik hâle gelmesi ve örgütün çevresi tarafından meşru bir aktör olarak kabul edilmesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Selznick, 1957; Scott, 2008). Göksel'e (2003) göre çağdaş örgütlerde kurumsallaşma, katı hiyerarşik yapıların ötesine geçen, esnek, öğrenen ve çok aktörlü yönetsel

modellerin benimsenmesini gerektirmektedir. Bu yaklaşım, uluslararası kuruluşların klasik bürokratik yapılardan farklı olarak ağ temelli ve kolektif yönetim mekanizmalarına yönelmesini açıklamaktadır. TIF'in kurucu antlaşması ve iç düzenlemeleri, bu tür bir kurumsallaşma anlayışının erken ancak bilinçli bir aşamasını yansıtmaktadır.

2.2. Uluslararası Örgütlerde Yönetimden Yönetişime Dönüşüm

Klasik yönetim anlayışı, karar alma ve uygulama süreçlerini büyük ölçüde merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yapı içinde ele alırken, yönetim yaklaşımı çok aktörlü, katılımcı ve ağ temelli bir yönetim biçimini esas almaktadır. Özellikle uluslararası örgütler bağlamında yönetim, üye devletler, sekreteryaya, teknik birimler ve zaman zaman üçüncü taraf aktörler arasında kurulan karmaşık ilişki ağlarını ifade etmektedir (Stoker, 1998).

Aliyi ve Aydoğan (2021), uluslararası örgütlerde yönetişimi; şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık ve hukukun üstünlüğü gibi ilkeler etrafında şekillenen bir yönetim pratiği olarak ele almakta ve bu ilkelerin kurumsal kapasite üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, uluslararası kuruluşların yalnızca siyasi koordinasyon platformları değil, aynı zamanda yönetsel performans üreten örgütler olduğunu göstermektedir. TIF'in kuruluş sürecinde benimsenen kurumsal organ yapısı, denetim mekanizmaları ve yetki dağılımı, bu yönetim anlayışı çerçevesinde değerlendirilebilir niteliktedir.

2.3. Kurumsal Tasarım ve Karar Alma Mekanizmaları

Kurumsal tasarım, bir örgütün amaçları ile bu amaçlara ulaşmak için oluşturulan yapısal düzenlemeler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bu kapsamda örgüt yapısı, yetki ve sorumluluk dağılımı, karar alma usulleri ve denetim mekanizmaları kurumsal tasarımın temel unsurları arasında yer almaktadır (Koremenos, 2016). Uluslararası finansal kurumlarda bu unsurlar, egemenlik hassasiyetleri ve çok taraflı karar alma süreçleri nedeniyle daha da kritik hâle gelmektedir.

TIF'e ilişkin yayımlanmamış kurumsal belgeler, fonun kurumsal tasarımının yalnızca hukuki metinler üzerinden değil, uygulamaya dönük yönetim tercihleri aracılığıyla da şekillendiğini göstermektedir. Yönetim kurullarının oluşumu, yetki devri mekanizmaları, bütçe onay süreçleri ve iç denetim yapısına ilişkin kararların aşamalı biçimde ele alınması, TIF'in örgütsel kapasitesini operasyonel faaliyetlerden önce inşa etmeyi hedefleyen bilinçli bir kurumsal yaklaşımı yansıtmaktadır (Turkic Investment Fund, 2025a). Bu yönüyle TIF, hızlı finansal çıktılardan ziyade kurumsal güvenilirliği ön plana çıkaran bir örgütsel tasarım modeli sunmaktadır.

2.4. Uluslararası Finansal Kurumlar ve Yönetişim Kapasitesi

Uluslararası finansal kurumlar, yalnızca kaynak tahsis eden yapılar değil, aynı zamanda yönetim normları ve kurumsal standartlar üreten örgütlerdir. Bu kurumların etkinliği, sağladıkları finansman miktarının ötesinde, şeffaflık, hesap verebilirlik, risk yönetimi ve kurumsal öğrenme kapasitesi gibi yönetsel unsurlar üzerinden değerlendirilmektedir (Abbott vd., 2015).

Mali karar alma süreçlerinin teknik olduğu kadar siyasal tercihlerle de şekillendiği, özellikle kredi koşulları ve fiyatlandırma mekanizmaları üzerinden açık biçimde görülmektedir. Humphrey (2014), çok taraflı kalkınma bankalarında kredi fiyatlamasına ilişkin kararların, kurumsal yönetim yapıları ve üye devletler arasındaki güç ilişkilerinden bağımsız olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, yönetim kapasitesinin finansal performans kadar kurumsal meşruiyet açısından da belirleyici olduğunu göstermektedir.

TIF'e ilişkin yayımlanmamış kurumsal belgeler, fonun operasyonel faaliyetlere başlamadan önce yönetim altyapısını güçlendirmeye öncelik verdiğini göstermektedir. Bu yaklaşım, TIF'in kısa vadeli mali çıktılardan ziyade uzun vadeli kurumsal kapasite inşasını hedefleyen bir uluslararası örgüt olarak tasarlandığını ortaya koymaktadır (Turkic Investment Fund, 2025b).

3. Uluslararası Yatırım Fonları

Uluslararası yatırım fonları, üye ülkeleri arasındaki ekonomik iş birliğini geliştirmek, ortak kalkınma hedeflerini desteklemek ve bölgesel finansal kapasiteyi artırmak amacıyla oluşturulan çok taraflı finansal örgütlerdir. Bu fonlar, klasik kalkınma bankalarından farklı olarak daha esnek finansman araçları kullanmakta; proje finansmanı, ortak yatırımlar ve garanti mekanizmaları yoluyla sermaye

mobilizasyonunu hedeflemektedir. Avrupa Birliği, uluslararası ve bölgesel yatırım fonlarını ekonomik bütünleşmenin mali araçları olarak ele almakta ve bu yapıları özellikle altyapı, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir kalkınma alanlarında stratejik biçimde konumlandırmaktadır (European Commission, 2020).

Uluslararası yatırım fonlarının etkinliği yalnızca sağlanan finansman miktarıyla sınırlı değildir. Dünya Bankası tarafından yayımlanan raporlar, çok taraflı finansal kurumlarda şeffaflık, hesap verebilirlik, kurumsal kapasite ve risk yönetimi mekanizmalarının yatırım performansı üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır (World Bank, 2019). Bu yönüyle uluslararası yatırım fonları, mali araç olmanın ötesinde, yönetim normları ve kurumsal standartlar üreten örgütsel aktörler olarak değerlendirilmektedir.

Son yıllarda bölgesel nitelik taşıyan uluslararası yatırım fonlarının yaygınlaşması, küresel finansal mimaride yaşanan dönüşümle yakından ilişkilidir. COVID-19 salgını, Rusya-Ukrayna savaşı, enerji arz güvenliği sorunları ve küresel enflasyon dalgaları; mevcut uluslararası finansal sistemin kırılmalara daha görünür hâle getirmiştir. Bu süreçte çok taraflı kalkınma bankalarının kaynak yapılarındaki kısıtlar ve bölgesel kalkınma ihtiyaçlarının çeşitlenmesi, devletleri kendi bölgesel finansman araçlarını oluşturmaya yöneltmektedir. OECD tarafından yayımlanan güncel raporlara göre, küresel krizler sonrası çok taraflı kalkınma finansmanı sisteminin reform ihtiyacı derinleşmiş; bu süreçte bölgesel yatırım fonları ve kalkınma finansmanı mekanizmalarının stratejik önemi artmıştır (OECD, 2024). Humphrey (2014) ise çok taraflı kalkınma bankalarında kredi koşulları ve finansman mekanizmalarının yalnızca teknik kriterlerle değil, aynı zamanda üye devletlerin siyasal tercihleri ve kurumsal yönetim yapıları tarafından da şekillendirildiğini vurgulamaktadır. Bu durum, uluslararası finansal kurumların karar alma süreçlerinin jeoekonomik ve yönetim temelli dinamiklerden bağımsız değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede İslam Kalkınma Bankası (IsDB), bölgesel ve çok taraflı finansal kurumlar arasında yönetim, ortak finansman ve kurumsal kapasite geliştirme alanlarında önemli bir referans noktası teşkil etmektedir. IsDB'nin kalkınma finansmanı yaklaşımı, yalnızca fon sağlama işleviyle sınırlı olmayıp, üye ülkelerde kurumsal kapasiteyi güçlendirmeyi hedefleyen bir yönetim anlayışına dayanmaktadır (Islamic Development Bank, 2023). TIF ile IsDB arasında öngörülen iş birliği çerçevesi de yönetim standartlarının güçlendirilmesi, risk yönetimi ve ortak finansman mekanizmalarının geliştirilmesi bakımından TIF'in kurumsal yapılanmasına katkı sağlayacak niteliktedir (Turkic Investment Fund, 2024).

Dolayısıyla uluslararası yatırım fonları, yalnızca ekonomik araçlar değil; üye ülkeleri başta olmak üzere bölgesel entegrasyonu destekleyen, kurumsal kapasite üreten ve çok taraflı iş birliğini derinleştiren örgütsel yapılardır. Türk Yatırım Fonu'nun değerlendirilmesi de bu genel çerçeve içerisinde ele alındığında, fonun yalnızca mali bir girişim değil, aynı zamanda yönetsel ve kurumsal bir yapılanma olarak konumlandığı daha açık biçimde ortaya çıkmaktadır. Bir sonraki bölümde TIF, bu bağlamda kuruluş amacı, çalışma alanları ve örgütsel yapısı itibarıyla ayrıntılı biçimde incelenecektir.

4. Türk Yatırım Fonu (TIF)

4.1. Amaç

Türk Yatırım Fonu'nun amacı, bölge içi ticareti genişletmek ve ekonomik faaliyetleri desteklemek suretiyle Türk Devletleri Teşkilatı'na katılımcı devletlerin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmaktır. Bu amaç, fonun kuruluşuna hukuki dayanak teşkil eden Türk Yatırım Fonu Kuruluş Anlaşması'nın "Amaç" başlıklı 2. maddesinde açık ve bağlayıcı biçimde tanımlanmıştır (Resmî Gazete, 2023: md. 2).

Kurucu antlaşmada yer alan bu tanım, TIF'in yalnızca finansman sağlayan bir yapı olmanın ötesinde; Türk Devletleri arasında ekonomik etkileşimi artırmayı, yatırım ve ticareti kurumsal bir çerçevede teşvik etmeyi hedefleyen stratejik bir kalkınma aracı olarak tasarlandığını göstermektedir. Bu yönüyle TIF, Türk Devletleri Teşkilatı bünyesinde ekonomik iş birliğinin somut ve operasyonel boyutunu temsil etmektedir.

4.2. Çalışma Alanları ve Yetkileri

Türk Yatırım Fonu'nun çalışma alanları ve yetkileri, Kurucu Anlaşma'da belirlenen genel amaç doğrultusunda, bölgesel ekonomik entegrasyonu güçlendirmeye yönelik bir çerçevede belirlenmiştir. Anlaşmada fonun misyonu, üye ülkeler arasında ticari ilişkilerin geliştirilmesi ve ekonomik faaliyetlerin desteklenmesi yoluyla kalkınmaya katkı sağlamak şeklinde tanımlanmıştır (Resmî Gazete, 2023: md. 2).

Kurucu metnin öngördüğü hükümler, TIF'in yatırım faaliyetlerini özellikle üretim kapasitesinin artırılması, bölge içi ticaretin canlandırılması ve girişimciliğin desteklenmesi ekseninde kurguladığını göstermektedir. Bu kapsamda fonun, mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler başta olmak üzere üretken yatırımlara öncelik verdiği anlaşılmaktadır. KOBİ'lerin finansmana erişiminin kolaylaştırılması, TIF'in kapsayıcı büyüme ve dengeli kalkınma anlayışının önemli bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır (Resmî Gazete, 2023: md. 3).

TIF'in yetki alanı, yalnızca doğrudan proje finansmanı ile sınırlı değildir. Kurucu Anlaşma, fonun ulusal ve uluslararası finans ve kalkınma kuruluşları ile özel sektör aktörleriyle iş birliği yapabilmesine ve ortak finansman modelleri geliştirebilmesine imkân tanımaktadır. Bu düzenleme, fonun yatırım hacmini genişletmesini ve küresel finansal mimariyle uyumlu biçimde faaliyet göstermesini mümkün kılmaktadır.

Anlaşmada ayrıca ulaştırma ve lojistik altyapısının geliştirilmesi, üretim ve depolama kapasitelerinin artırılması ile fiziksel ve dijital altyapının modernizasyonu gibi alanlara özel önem atfedilmektedir. Bu yaklaşım, TIF'in yalnızca finansal getiri odaklı değil; bölgesel bağlantısallığı ve ekonomik bütünleşmeyi güçlendirmeyi hedefleyen bütüncül bir kalkınma perspektifi benimsediğini göstermektedir. Kamu-özel iş birliği modellerinin desteklenmesi de bu perspektifin tamamlayıcı unsurlarındandır.

Bunun yanı sıra fonun faaliyet alanları; sanayi ve altyapı yatırımlarının ötesine geçerek tarım, bilgi ve iletişim teknolojileri, turizm ve enerji gibi sektörleri de kapsamaktadır. Özellikle enerji verimliliği, yenilenebilir enerji ve çevresel sürdürülebilirlik vurgusu, TIF'in yeşil ekonomi ve sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu bir yöntem izlediğini ortaya koymaktadır. Son olarak, yatırım projelerinin hazırlanmasına teknik ve finansal destek sağlanabilmesi, TIF'in yalnızca fon sağlayan değil; proje geliştirme süreçlerinde de aktif rol üstlenen kurumsal bir aktör olarak konumlandığını göstermektedir (Resmî Gazete, 2023: md. 3).

4.3. Governörler Kurulu ve Direktörler Kurulu Çerçevesinde Kurumsal ve Yönetişim Yapısı

TIF'in yönetim yapısı, çok taraflı uluslararası finansal kurumlarda yaygın olarak kullanılan çok katmanlı bir modele dayanmaktadır. Fonun en üst karar alma organı Governörler Kuruludur. Governörler Kurulu, üye devletlerin ekonomi, maliye veya yatırım alanlarından sorumlu üst düzey temsilcilerinden oluşmakta ve fonun stratejik yönelimini belirlemektedir. Kurul, TIF'in genel politikaları, uzun vadeli hedefleri ve kurumsal çerçevesi konusunda yönlendirici rol üstlenmektedir (Resmî Gazete, 2023).

Governörler Kurulu'nun altında faaliyet gösteren Direktörler Kurulu, fonun operasyonel ve yönetsel karar alma mekanizmasının merkezinde yer almaktadır. Direktörler Kurulu; fonun bütçesi, yatırım politikaları, risk yönetimi çerçevesi, iç denetim mekanizmaları ve idari düzenlemeleri gibi konularda yetki sahibidir. Kurumsal belgelere göre Direktörler Kurulu, özellikle kuruluş aşamasında yönetim altyapısının oluşturulmasına ve kurumsal kapasitenin yatırım faaliyetlerinden önce inşa edilmesine öncelik vermiştir (Turkic Investment Fund, 2025).

Fonun kurumsal yapılanma süreci, 18 Mayıs 2024 tarihinde Governörler Kurulu'nun ilk toplantısını gerçekleştirmesiyle fiilen başlamıştır. Bu toplantı sonrasında Direktörler Kurulu çalışmalarına başlamış; temel idari sistemler kurulmuş, ilk iç düzenlemeler kabul edilmiş ve fonun günlük işleyişini mümkün kılan kurumsal altyapı tesis edilmiştir (Turkic Investment Fund, 2025).

Bu süreçte fonun kurumsal tabanını güçlendiren önemli gelişmelerden biri de Macaristan'ın daha sonraki bir aşamada Türk Yatırım Fonu'na tam üye olarak katılmasıdır. Bu katılım, TIF'in yalnızca kurucu Türk Devletleriyle sınırlı, kapalı bir yapı olmadığını; Türk Devletleri Teşkilatı ile kurumsal

ilişkiler geliştiren ve bölgesel açılım kapasitesine sahip bir finansal kurum olarak tasarlandığını göstermektedir.

4.4. Hukuki Statü, Üyelik ve Kurumsal Süreklilik

Türk Yatırım Fonu'nun kurucu üyeleri; Azerbaycan Cumhuriyeti, Kazakistan Cumhuriyeti, Kırgız Cumhuriyeti, Türkiye Cumhuriyeti ve Özbekistan Cumhuriyeti'dir. Bu devletler, eski adıyla Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi, daha sonra Türk Devletleri Teşkilatı adını alan kurumsal yapının üyeleri sıfatıyla, fonu ortak yönetime tabi bir uluslararası finansal kuruluş olarak tesis etmişlerdir. Söz konusu kurumsal yapı, Türkiye bakımından 15 Temmuz 2010 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Nahçıvan Anlaşması ile hukuki bağlayıcılık kazanmıştır (Resmî Gazete, 2010).

Fon'un Kuruluş Anlaşması'nda "Üye(ler)" kavramı, yalnızca kurucu üyeleri değil; Türk Devletleri Teşkilatı bünyesinde yer alan ve anlaşmanın ilgili hükümleri uyarınca üyelik prosedürlerini tamamlayarak fona katılan diğer katılımcı devletleri de kapsayacak şekilde tanımlanmıştır. Bu çerçevede, Türk Devletleri Teşkilatı'nın gözlemci üyeleri arasında yer alan Türkmenistan ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, TDT'de sahip oldukları gözlemci üyelik statüleri doğrultusunda Türk Yatırım Fonu'na ilerleyen aşamalarda üye olabilecek devletler arasında değerlendirilmektedir (Resmî Gazete, 2023; Türk Devletleri Teşkilatı, 2026).

Fonun hukuki statüsü, Türk Yatırım Fonu Kuruluş Anlaşması'nın Resmî Gazete'de yayımlanmasıyla kesinlik kazanmış; üye devletlerin hak ve yükümlülükleri bağlayıcı bir hukuki çerçeveye kavuşturulmuştur (Resmî Gazete, 2023). Bu yönüyle TIF, Nahçıvan Anlaşması ile başlayan kurumsal iş birliği sürecinin ekonomik ve finansal alandaki devamı niteliğini taşımaktadır.

5. Yöntem ve Nitel Analiz Bulguları

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, Türk Yatırım Fonu'nu yalnızca potansiyel ekonomik çıktıları üzerinden değil; kurumsal tasarımı, yönetim yapısı ve karar alma mekanizmaları çerçevesinde analiz etmektir. Çalışma, fonun kuruluş sürecinde tercih edilen kurumsal mimarinin ve yönetim düzeninin, Türk Devletleri arasında ekonomik iş birliğini kurumsallaştırma kapasitesini nasıl şekillendirdiğini analiz etmeyi hedeflemektedir.

5.2. Araştırma Yöntemi

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerine dayanmaktadır. Araştırma, nitel araştırma deseni ile yürütülmüştür. Çalışmada TIF'in kuruluşuna ilişkin birincil hukuki belgeler, kurumsal politika metinleri, yayımlanmamış kurumsal raporlar ve resmî sunumlar temel veri kaynakları olarak kullanılmıştır. Ayrıca fonun kuruluş sürecinde aktif rol almış üst düzey bir yetkilinin ürettiği bilgi kaynaklarına dayanmaktadır. Veri kaynakları iki ana bileşenden oluşmaktadır: (i) belge temelli veriler ve (ii) üst düzey yönetici verileri. Üst düzey yönetici verileri, analitik değerlendirme amacıyla verilerin analizi bölümünde ele alınmıştır. Belge analizi ve mülakat verileri, aynı tematik çerçeve içinde birlikte değerlendirilerek bulguların veri kaynaklarını çapraz doğrulama yoluyla güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

5.3. Verilerin Toplanması ve Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın temel sınırlılığı, TIF'in yeni kurulmuş bir kurum olması nedeniyle ikincil akademik literatürün sınırlı oluşudur. Bununla birlikte, birincil hukuki belgeler, kurumsal raporlar ve mülakat verileri bu sınırlılığı önemli ölçüde azaltmaktadır. Veriler; (i) birincil hukuki metinler ve kurumsal dokümanlar, (ii) kurumsal raporlar ve sunumlar ile (iii) yarı yapılandırılmış mülakat yoluyla toplanmıştır.

Bu kapsamda mülakat verileri, Türk Yatırım Fonu'nun kuruluş sürecinde doğrudan görev almış ve hâlihazırda TIF Başkanının Ekonomik İlişkiler Başdanışmanı olarak görev yapan Dr. Erhan Türbedar'dan elde edilmiştir. Verilerle; fonun kuruluş süreci, yönetim yapısı, stratejik öncelikleri, finansal ölçeklendirme yaklaşımı, bağlantısallık politikaları ve kurumsal işleyişine ilişkin tematik eksenleri belirlenmiştir. Elde edilen veriler, belge analiziyle birlikte değerlendirilerek içerik analizine tabi tutulmuştur.

Bu çerçevede mülakat, temsiliyet iddiası taşımaktan ziyade; kurumsal süreçlere doğrudan dâhil olmuş üst düzey bir uzmanın perspektifi üzerinden fonun kuruluş mantığını, yönetim yaklaşımını ve stratejik yönelimlerini analitik biçimde görünür kılmayı amaçlamaktadır.

5.4. Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen nitel verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, yazılı ve sözlü verilerin sistematik, nesnel ve tekrarlanabilir biçimde çözümlenmesini amaçlayan bir nitel analiz yaklaşımıdır. Bu yöntem, verilerin temalar, kategoriler ve kodlar aracılığıyla yapılandırılmasına olanak tanımaktadır (Krippendorff, 2018).

Araştırma kapsamında kullanılan belge verileri ve yarı yapılandırılmış mülakattan elde edilen veriler, NVivo 12 nitel veri analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sürecinde veriler öncelikle kodlanmış; ardından benzer kodlar bir araya getirilerek tematik bir yapı oluşturulmuştur. Bu çerçevede analiz; (i) kurumsal tasarım ve örgütsel yapılanma, (ii) yönetim kapasitesi ve karar alma süreçleri, (iii) finansal ölçeklendirme ve yatırım araçları, (iv) reel sektör, bağlantısallık ve sürdürülebilirlik, (v) kurumsal dil politikası ve (vi) neoliberal kurumsalcılık perspektifi olmak üzere altı ana eksen etrafında yapılandırılmıştır.

İçerik analizi süreci, karma bir yaklaşım benimsenerek yürütülmüştür. Tümdengelsel boyutta analiz, çalışmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda önceden belirlenen temalar üzerinden gerçekleştirilirken; tümevarımsal boyutta belge ve mülakat metinlerinde tekrar eden kavram ve vurgulardan hareketle alt kodlar türetilmiştir. NVivo 12 programı, kodlar arasındaki ilişkilerin izlenmesi ve tematik bütünlüğün sağlanması açısından analizi destekleyici bir araç olarak kullanılmıştır.

Bu yöntem sayesinde, verilerin yalnızca betimlenmesiyle yetinilmemiş; metinlerdeki açık ve örtük anlamlar, tekrar eden temalar ve kurumsal söylemin bağlamsal yapısı analitik biçimde yorumlanmıştır.

5.5 Tematik Kodlama Bulguları

Bu bölümde, belge analizi ve yarı yapılandırılmış mülakattan elde edilen nitel verilerin içerik analizi sonucunda oluşturulan temalar ve bu temalara karşılık gelen kod kümeleri sunulmaktadır. Analiz, araştırmanın kuramsal çerçevesi ve amaçları doğrultusunda belirlenen tematik eksenler etrafında yapılandırılmıştır. Mülakat verileri, soru-cevap biçiminde sunulmamış; içerik analizi kapsamında tematik eksenlere dağıtılarak değerlendirilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Bulgularına İlişkin Tematik Kodlama Çerçevesi

Tema (Tematik Eksen)	Kategori	Kod
Kurumsal Tasarım ve Örgütsel Yapılanma	Kurumsal Altyapının Öncelenmesi	Önce kurum, sonra yatırım; iç düzenlemeler; organ ve yetki dağılımı; idari ve mali sistemlerin kurulması
Yönetişim Kapasitesi ve Karar Alma Süreçleri	Çok Katmanlı Yönetişim	Guvernörler Kurulu; Direktörler Kurulu; uzlaşım temelli karar alma; iç denetim; risk yönetimi
Finansal Ölçeklendirme ve Yatırım Araçları	Aşamalı ve Esnek Finansal Mimari	Aşamalı büyüme; kapasite uyumu; proje ve ticaret finansmanı; garanti mekanizmaları; sermaye yatırımları
Reel Sektör, Bağlantısallık ve Sürdürülebilirlik	Üretim ve Bağlantısallık Odaklı Yatırım	Reel sektör önceliği; sanayi, lojistik ve tarım; enerji ve ulaştırma koridorları; yenilenebilir enerji
Kurumsal Dil Politikası	Operasyonel Rasyonalite ve Kültürel Duyarlılık	İngilizce çalışma dili; belge tutarlılığı; paydaş iletişimi; Türk dillerinin bağlama göre kullanımı
Neoliberal Kurumsalcılık Perspektifi	Kurumsal Bağlayıcılık ve Karşılıklı Bağımlılık	Belirsizliğin azaltılması; işlem maliyetlerinin düşürülmesi; kurallar; mutlak kazanç; kriz dönemlerinde sınırlılık

5.6. Kurumsal Tasarım ve Örgütsel Yapılanmanın İnşası

Belge analizi, TIF'in kuruluş sürecinde yatırım faaliyetlerinden önce kurumsal ve yönetsel altyapının inşasına öncelik verildiğini ortaya koymaktadır. Türk Yatırım Fonu Kuruluş Anlaşması'nda fonun organlarının, yetki dağılımının ve temel işleyiş ilkelerinin ayrıntılı biçimde düzenlenmiş olması, kurumsal belirsizliği azaltmayı amaçlayan bilinçli bir tasarım anlayışına işaret etmektedir (Resmî Gazete, 2023).

Yayımlanmamış kurumsal belgeler ve resmî sunular, fonun faaliyete geçmesinden önce iç düzenlemelerin kabul edildiğini, idari ve mali sistemlerin kurulduğunu ve operasyonel kapasitenin aşamalı biçimde oluşturulduğunu göstermektedir (Turkic Investment Fund, 2025). Mülakat bulguları da bu yaklaşımı teyit etmekte; kuruluş aşamasında yatırım kararlarının bilinçli olarak ertelendiğini ve önceliğin yönetim altyapısının tesisine verildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, TIF'in “önce kurum, sonra yatırım” ilkesine dayalı bir örgütsel inşaa süreci izlediğini göstermektedir.

Bu bulgular, Tablo 1'de “Kurumsal Tasarım ve Örgütsel Yapılanma” tematik eksenini altında yer alan kodlarla örtüşmektedir. İçerik analizi kapsamında bu eksen; kurumsal altyapının öncelenmesi, organ ve yetki dağılımının netleştirilmesi ve idari-mali sistemlerin kuruluş aşamasında tesis edilmesi gibi kodlar etrafında yapılandırılmıştır.

5.7. Yönetişim Kapasitesi ve Karar Alma Süreçleri

Analiz edilen hukuki metinler ve kurumsal belgeler, TIF'in yönetim yapısının çok katmanlı ve dengeleyici bir modele dayandığını ortaya koymaktadır. Güvernörler Kurulu'nun stratejik yönlendirme rolü ile Direktörler Kurulu'nun operasyonel karar alma yetkileri arasındaki işlevsel ayrım, karar alma süreçlerinde hem siyasi temsilin hem de teknik-rasyonel değerlendirmelerin birlikte işlenmesini mümkün kılmaktadır (Resmî Gazete, 2023).

Mülakat bulguları, üye devletler arasında uzlaşa arayışının karar alma süreçlerini zaman zaman yavaşlattığını; ancak bu durumun uzun vadede kurumsal güveni, bağlayıcılığı ve ortak sahiplenme duygusunu güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Kurumsal belgelerde yer alan iç denetim, risk yönetimi ve idari prosedürlere ilişkin düzenlemeler de fonun hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerine dayalı bir yönetim kapasitesi geliştirmeyi hedeflediğini göstermektedir (Turkic Investment Fund, 2025).

Bu değerlendirmeler, Tablo 1'de “Yönetişim Kapasitesi ve Karar Alma Süreçleri” tematik eksenini kapsamında kodlanan çok katmanlı yönetim, uzlaşa temelli karar alma ve dengeleyici kurumsal mekanizmalarla uyumludur.

5.8. Finansal Ölçeklendirme, Yatırım Araçları ve Kurumsal Esneklik

Mülakat verileri, TIF'in aşamalı bir finansal ölçeklendirme stratejisi benimsediğini ortaya koymaktadır. Buna göre fonun ilk aşamada yaklaşık 3 milyar ABD doları düzeyinde bir finansal kapasiteyle faaliyet göstermesi, orta vadede ise bu tutarın 10 milyar ABD dolarına çıkarılması hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, ani ve kontrolsüz bir büyüme yerine, kurumsal kapasiteyle uyumlu ve yönetim altyapısı güçlendikçe genişleyen bir finansal modelin tercih edildiğini göstermektedir.

Ayrıca TIF'in faaliyetlerini tek bir finansman aracıyla sınırlamadığı; proje finansmanı, ticaret finansmanı, kredi garantileri, sermaye yatırımları ve imtiyazlı krediler gibi farklı araçları birlikte kullanmayı planladığı ifade edilmiştir. Bu araç çeşitliliği, fonun farklı risk profillerine ve yatırım ihtiyaçlarına uyum sağlayabilen esnek bir kurumsal mimari oluşturma hedefini yansıtmaktadır (Turkic Investment Fund, 2025).

Bu bulgular, Tablo 1'de “Finansal Ölçeklendirme ve Yatırım Araçları” tematik eksenini altında yer alan aşamalı büyüme ve çok araçlı finansman yapısı kodlarıyla örtüşmektedir.

5.9. Reel Sektör, Bağlantısallık ve Sürdürülebilirlik Odaklı Yatırımlar

Mülakat bulguları, TIF'in yatırım önceliklerinin ağırlıklı olarak reel sektörlere yöneldiğini göstermektedir. Sanayi, lojistik, teknoloji ve tarım gibi üretken alanlara odaklanması; fonun istihdam, üretim ve ticaret kapasitesi yaratan yatırımları öncelediğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, TIF'in klasik bir yatırım fonu ile kalkınma bankası arasında hibrit bir kurumsal konum benimsediğine işaret etmektedir.

Bağlantısallık ve bölgesel ticaretin artırılması, TIF'in stratejik öncelikleri arasında merkezi bir yer tutmaktadır. Bu kapsamda Türk Devletlerini küresel pazarlara bağlayan enerji ve ulaştırma koridorlarının desteklenmesi planlanmaktadır. Özellikle Bakü–Tiflis–Ceyhan, TANAP ve TAP gibi projeler; ekonomik getiri sağlamanın yanı sıra enerji güvenliği, bölgesel refah ve jeoekonomik konumlanma açısından stratejik önem taşımaktadır. Bununla birlikte fonun, güneş, rüzgâr ve hidroelektrik gibi yenilenebilir enerji yatırımlarını destekleyerek sürdürülebilir kalkınma ve yeşil dönüşüm hedefleriyle uyumlu bir yöntem izlediği anlaşılmaktadır.

Bu tespitler, Tablo 1'de “Reel Sektör, Bağlantısallık ve Sürdürülebilirlik” tematik eksenini altında kodlanan reel sektör önceliği, bağlantısallık ve yeşil dönüşüm vurgularıyla uyumludur.

5.10. Kurumsal Dil Politikasında Operasyonel Rasyonalite ve Kültürel Duyarlılık

Mülakat bulguları, Türk Yatırım Fonu'nun kurumsal işleyişinde İngilizcenin resmî çalışma dili olarak benimsendiğini ortaya koymaktadır. Tek bir çalışma dilinin kullanılması; hukuki metinlerde açıklık sağlanması, kurumsal belgelerde tutarlılığın korunması ve uluslararası ortaklar, denetçiler ve düzenleyici kurumlarla etkin iletişim kurulması açısından operasyonel rasyonaliteyi güçlendiren bir tercih olarak değerlendirilmektedir (Turkic Investment Fund, 2025).

Bununla birlikte bu tercih, Türk dillerini dışlayıcı bir yaklaşımı yansıtmamaktadır. İhtiyaç hâlinde ve uygun bağlamlarda Türk dili ailesine mensup dillerin kullanılması mümkün olup; özellikle kamuoyuna yönelik iletişim, paydaşlarla temas ve kültürel bağlamlarda Türk dillerinin aktif biçimde devreye sokulduğu ifade edilmiştir. Fon personelinin Türk dillerine hâkim olması, bu esnekliğin fiilen uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım, TIF'in küresel finansal standartlarla uyumlu, ancak aynı zamanda Türk Dünyası'nın dilsel ve kültürel mirasına duyarlı bir kurumsal kimlik inşa ettiğini ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, Tablo 1'de “Kurumsal Dil Politikası” tematik eksenini kapsayıcı kodlanan operasyonel rasyonalite ve kültürel duyarlılık kodlarıyla örtüşmektedir.

5.11. Neoliberal Kurumsalcılık ve Kurumsal Teori Perspektifinden Bütüncül Değerlendirme

Elde edilen bulgular, Türk Yatırım Fonu'nun (TIF) kurumsal tasarımı ve işleyişinin neoliberal kurumsalcılık yaklaşımının temel varsayımlarıyla büyük ölçüde örtüştüğünü göstermektedir. Neoliberal kurumsalcılık, uluslararası iş birliğinin yalnızca güç dengelerine veya kısa vadeli çıkar hesaplarına değil; kurumlar, kurallar ve karşılıklı bağımlılık ilişkileri aracılığıyla sürdürülebilir hâle geldiğini savunmaktadır (Keohane, 1984). Bu çerçevede TIF'in yatırım faaliyetlerine başlamadan önce yönetim altyapısını tesis etmesi, belirsizliği azaltmaya, işlem maliyetlerini düşürmeye ve üye devletler arasında öngörülebilirliği artırmaya yönelik rasyonel bir kurumsal tasarım anlayışını yansıtmaktadır.

Kuruluş Anlaşması'nda karar alma mekanizmalarının ayrıntılı biçimde düzenlenmesi ve Governörler Kurulu ile Direktörler Kurulu arasında çok katmanlı bir yönetim modelinin benimsenmesi, neoliberal kurumsalcılığın kurumsal bağlayıcılık ve mutlak kazançlara dayalı iş birliği vurgusuyla uyumludur (Resmî Gazete, 2023). Fonun bölge içi ticareti, ortak yatırımları ve bağlantısallığı önceleyen yapısı, üye devletler arasında karşılıklı bağımlılığı derinleştirerek ekonomik iş birliğini kurumsal bir zemine oturtmaktadır.

Bununla birlikte literatürde, neoliberal kurumsalcılığın açıklama gücünün özellikle istikrarlı ve kriz öncesi dönemlerde daha yüksek olduğu; derin ekonomik, siyasi veya jeopolitik krizler sırasında ise sınırlılıklar gösterebildiği yönünde önemli tartışmalar bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, kriz anlarında devletlerin güvenlik ve ulusal çıkar odaklı refleksleri güçlenebilmekte ve kurumsal taahhütler ikincil hâle gelebilmektedir (Keohane, 1984). Baykara'ya göre de bu durum, neoliberal kurumsalcılığın kriz öncesinde iş birliğini açıklamada güçlü bir çerçeve sunduğu; ancak kriz dönemlerinde kurumsal bağlayıcılığın zayıflayabildiği şeklinde ele alınmaktadır (Baykara, 2021).

Bu kuramsal tartışma TIF bağlamında değerlendirildiğinde, fonun henüz ciddi bir ekonomik, siyasi veya jeopolitik krizle karşı karşıya kalmamış olması dikkat çekmektedir. TIF, kuruluş aşamasında bulunan ve kurumsal yapılanmasını yeni tamamlamış bir uluslararası finansal kurum olarak, neoliberal kurumsalcılığın öngördüğü istikrarlı dönem iş birliği modeline daha yakın şekilde faaliyet göstermektedir. Bu nedenle mevcut bulgular, TIF'in kriz öncesi koşullarda kurumsal tasarım ve

yönetişim kapasitesi açısından neoliberal kurumsalcılıkla yüksek düzeyde uyumlu olduğunu göstermekte; ancak fonun olası krizlere karşı kurumsal dayanıklılığının ve bağlayıcılık düzeyinin ancak gelecekteki sınamalarla daha net biçimde değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Şahin'e göre, Türk Dünyası'nın küresel sistemle bütünleşme kapasitesi yalnızca kültürel ve siyasi yakınlık üzerinden değil; bağlantısallık, lojistik ağlar ve finansal araçlar üzerinden inşa edilecek kurumsal mekanizmalarla güç kazanabilir. Bu çerçevede Türk Yatırım Fonu, ulaştırma, lojistik, altyapı ve finansal entegrasyon projelerini destekleyerek Türk Devletleri Teşkilatı coğrafyasının küresel ticaret ağlarına eklenmesinde katalizör bir rol üstlenme potansiyeline sahiptir. Şahin, özellikle finansman kısıtları nedeniyle yeterince değerlendirilemeyen bölgesel potansiyelin, TIF gibi kurumsal finansman araçları aracılığıyla daha etkin biçimde harekete geçirilebileceğini vurgulamaktadır (Şahin, 2025: 129).

Bu değerlendirme, TIF'in neoliberal kurumsalcılığın güçlü olduğu kriz öncesi bağlamda, iş birliğini derinleştiren ve kurumsal güven üreten bir yapı olarak konumlandığını göstermektedir. Ancak aynı zamanda fonun, kurumsal olarak asıl sınavının, ilerleyen dönemde karşılaşılabileceği sistemik şoklar karşısında yönetim kapasitesini ve kurumsal esnekliğini ne ölçüde koruyabileceği sorusunda düğümlendiği anlaşılmaktadır. Bu yönüyle TIF, neoliberal kurumsalcılığın hem açıklama gücünü hem de sınırlılıklarını test edebilecek potansiyel bir örnek sunmaktadır.

Bu bütüncül değerlendirme, Tablo 1'de yer alan altı tematik eksenin neoliberal kurumsalcılık perspektifi altında analitik olarak bir araya getirildiğini göstermektedir. İçerik analizi sonuçları, TIF'in özellikle kriz öncesi koşullarda neoliberal kurumsalcılığın açıklama gücü yüksek olan yönleriyle uyumlu bir kurumsal yapı sergilediğini ortaya koymaktadır.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada Türk Yatırım Fonu (TIF), neoliberal kurumsalcılık yaklaşımı ve yönetim organizasyon literatürü çerçevesinde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, TIF'in kuruluş süreci, kurumsal tasarımı ve yönetim yapısının; Türk Devletleri arasındaki ekonomik iş birliğini sembolik düzeyin ötesine taşıma yönünde önemli bir kurumsal adım olduğunu göstermektedir. Fonun yatırım faaliyetlerine başlamadan önce yönetim altyapısını tesis etmeye öncelik vermesi, kurumsal öngörülebilirliği artıran ve belirsizliği azaltmayı amaçlayan rasyonel bir örgütsel yaklaşımı yansıtmaktadır.

Araştırma bulgularına göre TIF, Governörler Kurulu ve Direktörler Kurulu etrafında şekillenen çok katmanlı yönetim yapısı sayesinde, üye devletler arasında eşitlik ve katılımcılık ilkesine dayalı bir karar alma mekanizması oluşturmuştur. Kararların uzlaşıya dayalı biçimde alınması, kısa vadede operasyonel hız açısından sınırlayıcı bir unsur olarak değerlendirilebilse de uzun vadede kurumsal bağlayıcılığı ve ortak sahiplenme duygusunu güçlendiren bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu yönüyle TIF, Türk Devletleri Teşkilatı bünyesinde ekonomik iş birliğini kurumsallaştırmayı hedefleyen yapılar arasında özgün bir konuma sahiptir.

Neoliberal kurumsalcılık perspektifinden bakıldığında, TIF'in mevcut işleyişinin özellikle istikrarlı ve kriz öncesi dönemlerde yüksek bir açıklama gücüne sahip olduğu görülmektedir. Kuralların açık biçimde tanımlanmış olması, yatırım araçlarının çeşitlendirilmesi ve yönetim mekanizmalarının kurumsal çerçeveye bağlanması, iş birliğini teşvik eden ve işlem maliyetlerini azaltan unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte literatürde de vurgulandığı üzere, neoliberal kurumsalcılığın kriz dönemlerinde sınırlı kaldığı; devletlerin güvenlik ve ulusal çıkar odaklı reflekslerinin kurumsal taahhütlerin önüne geçebildiği bilinmektedir. Bu bağlamda TIF'in, henüz ciddi bir ekonomik veya jeopolitik krizle karşı karşıya kalmamış, kuruluş aşamasındaki bir uluslararası finansal kurum olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Fonun kurumsal dayanıklılığı ve bağlayıcılık düzeyi, ancak ilerleyen dönemde karşılaşılabilecek olası sınamalarla daha net biçimde değerlendirilebilecektir.

Bu çerçevede Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin (KKTC) Türk Devletleri Teşkilatı nezdindeki konumu ve TIF açısından taşıdığı potansiyel önem ayrıca dikkat çekmektedir. Şahin'e göre, KKTC'nin Türk Dünyası bağlantısallığında oynayabileceği rol, yalnızca siyasi sembolizmle sınırlı olmayıp; Doğu Akdeniz'deki jeopolitik konumu, lojistik hatlara yakınlığı ve bölgesel enerji dengeleri açısından stratejik bir boyut taşımaktadır (Şahin, 2025: 129). Her ne kadar KKTC, Türk Devletlerinin tamamı tarafından henüz tanınmayan bir devlet olsa da, Türk Devletleri Teşkilatı bünyesinde gözlemci statüsüyle yer

alması, ekonomik ve finansal iş birliği mekanizmalarına dâhil edilmesine yönelik hukuki ve kurumsal bir zemin oluşturmaktadır.

Bu durum, TIF açısından iki yönlü bir değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Bir yandan fonun, KKTC’de gerçekleştirilebilecek altyapı, lojistik, turizm ve yenilenebilir enerji projeleri aracılığıyla bölgesel kalkınmaya katkı sunma potansiyeli bulunmaktadır. Diğer yandan ise, Doğu Akdeniz’deki siyasi hassasiyetler ve tanınma sorunu, fonun bu alandaki faaliyetlerini dikkatli ve çok taraflı bir denge politikası çerçevesinde yürütmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda TIF’in, KKTC’ye yönelik olası finansman ve proje desteklerini, doğrudan siyasi tanınma tartışmalarının ötesinde; ekonomik kalkınma, bağlantısallık ve bölgesel refah hedefleri üzerinden ele alması, kurumsal meşruiyet açısından önem taşımaktadır.

Bu noktada TIF’in kurumsal kapasitesinin değerlendirilmesinde, fonun icra organları olan Başkan ve Genel Direktörün rolü de ayrıca dikkate alınmalıdır. Kuruluş Anlaşması’nda Başkan’ın fonun stratejik yönelimi, dış temsili ve üst düzey koordinasyonundan; Genel Direktörün ise idari yapı ve günlük operasyonların yürütülmesinden sorumlu olduğu görülmektedir. Bu görev dağılımı, yönetim–organizasyon literatüründe vurgulanan stratejik liderlik ile operasyonel icranın ayrıştırılması ilkesine uygun bir yönetim modeli ortaya koymaktadır. Bu çerçevede Fon Başkanı Amreyev’in daha önce Türk Devletleri Teşkilatı Genel Sekreteri olarak görev yapmış olması, Türk Dünyası coğrafyasına, çok taraflı diplomatik süreçlere ve kurumsal işleyişe hâkimiyetini artıran önemli bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Ayrıca Amreyev’in geçmiş diplomatik görevleri kapsamında Körfez ülkeleriyle yürüttüğü temaslar, TIF’in Körfez sermayesine erişimi ve ortak finansman modelleri geliştirmesi bakımından stratejik bir imkân alanı sunmaktadır. Liderlik literatüründe vurgulanan pozitif ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları açısından bakıldığında, bu tür kurumsal ve diplomatik deneyimlerin, yeni kurulan uluslararası örgütlerin yönelimini şekillendirmede belirleyici bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Aydıntan, 2021).

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda bazı öneriler geliştirmek mümkündür. İlk olarak, TIF’in kurumsal kapasitesini güçlendirmek amacıyla, kriz senaryoları ve olağanüstü durumlara yönelik yönetim mekanizmalarının erken aşamada detaylandırılması önerilmektedir. İkinci olarak, yatırım önceliklerinin belirlenmesinde ekonomik getiri ile bölgesel kalkınma hedefleri arasındaki dengenin açık kriterlerle tanımlanması, fonun uzun vadeli etkinliğini artıracaktır. Üçüncü olarak, KKTC gibi siyasi açıdan hassas bölgelerde yürütülebilecek projeler için çok taraflı ortak finansman ve uluslararası kuruluşlarla iş birliği modellerinin geliştirilmesi, fonun karşılaşılabileceği siyasi riskleri azaltıcı bir rol oynayabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, Türk Yatırım Fonu’nun Türk Dünyası uluslararası kuruluşları arasında ekonomik iş birliğini kurumsallaştırma yönünde önemli bir potansiyel taşıdığını ortaya koymaktadır. TIF, mevcut yapısıyla neoliberal kurumsalcılığın güçlü olduğu alanlara ilişkin anlamlı bir örnek sunmakta; ancak kurumsal dayanıklılığı ve krizlere karşı vereceği tepkiler bakımından gelecekte yapılacak ampirik çalışmalara açık bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bu yönüyle TIF, yalnızca Türk Dünyası açısından değil, bölgesel uluslararası finansal kurumların evrimi bakımından da akademik literatüre katkı sunabilecek nitelikte bir kurumsal yapı olarak değerlendirilebilir.

Kaynakça

- Abbott, K. W., Genschel, P., Snidal, D., & Zangl, B. (2015). *International Organizations As Orchestrators*. Cambridge University Press.
- Aliyi, F., & Aydoğan, E. (2021). Yönetişim ilkelerine TÜRKSOY Genel Sekreterliği’nin Uyumu: Nitel Bir Değerlendirme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(4), 2436–2451.
- Aydıntan, B. (2021). *İşletmelerde Liderlik ve Motivasyon: Pozitif yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitap Evi
- Aydilek, E. (2022). Türk Devletleri Teşkilatı’nın Siyasi ve Ekonomik Potansiyeli. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(4), 1401–1416.
- Baykara, S. (2021). Rusya’nın Ukrayna’ya saldırısı sonrası Arktik Konseyi’nin durumu: Neoliberal kurumsalcılık çalışıyor mu? *Reflektif Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Brownlie, I. (2008). *Principles of Public International Law* (7th ed.). Oxford: Oxford University Press.

- European Commission. (2020). *Investe Programme and Strategic Investment Framework*. Brussels.
- Göksel, A. (2003). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Humphrey, C. (2014). The Politics of Loan Pricing İn Multilateral Development Banks. *Review of International Political Economy*, 21(3), 611–639.
- Ikenberry, G. J. (2001). *After Victory: Institutions, Strategic Restraint, and the Rebuilding of Order After Major Wars*. Princeton University Press.
- Islamic Development Bank. (2023). *IsDB Group Strategic Framework*. Jeddah.
- Keohane, R. O. (1984). *After Hegemony: Cooperation And Discord in The World Political Economy*. Princeton University Press.
- Keohane, R. O., & Nye, J. S. (2012). *Power and Interdependence* (4th ed.). Longman.
- Koremenos, B. (2016). *The Continent of International Law: Explaining Agreement Design*. Oxford University Press.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Meuleman, L. (2008). *Public Management And The Metagovernance Of Hierarchies, Networks And Markets*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Özer, M. A. (2006). Yönetişim Üzerine Notlar. *Sayıştay Dergisi*, 63, 59–89.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Stoker, G. (1998). Governance As Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17–28.
- Şahin, M. (2024). Türk Dünyası Bağlantısallığında Kıbrıs ve Türk Yatırım Fonu. Lefkoşa Bağlantısallık ve Kalkınma Forumu: Küreselleşen Türk Dünyası ve KKTC, Bildiriler Kitabı, s. 129-141.
- Turkic Investment Fund. (2024). *IsDB–TIF Framework For Cooperation*. Unpublished Institutional Document.
- Turkic Investment Fund. (2025). *Turkic Investment Fund – Basic Information*. Yayınlanmamış kurumsal belge.
- Turkic Investment Fund. (2025). *Turkic Investment Fund: Establishment Process And Preparations For Commencing Financial Activities*. Unpublished Institutional Document.
- Turkic Investment Fund. (2025). *Turkic Investment Fund – Basic Information*. Unpublished Institutional Document.
- World Bank. (2019). *World Development Report: The Changing Nature of Work*. Washington, DC.

İnternet Kaynakları:

- OECD. (2024). *Multilateral development finance 2024*. https://www.oecd.org/en/publications/multilateral-development-finance-2024_8f1e2b9b-en/full-report/component-6.html (Erişim tarihi: 09 Mayıs 2026).
- Organization of Turkic States. (2019). *Declaration of the Seventh Summit of the Cooperation Council of Turkic Speaking States*. <https://turkiestates.org/u/d/basic-documents/seventh-summit-declaration-14-en.pdf> (Erişim tarihi: 18 Aralık 2025).
- Organization of Turkic States. (2023). *Agreement on the Establishment of the Turkic Investment Fund*. <https://turkiestates.org/en/key-documents-section> (Erişim tarihi: 11 Şubat 2026).

Resmî Gazete. (2010). *Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi'nin Kurulmasına İlişkin Nahçıvan Anlaşmasının Onaylanmasının Uygun Bulduğuna Dair Kanun*. Sayı: 27642. https://www5.tbmm.gov.tr/tutanaklar/KANUNLAR_KARARLAR/kanuntbmmc094/kanuntbmmc094/kanuntbmmc09405989.pdf (Erişim tarihi: 14 Aralık 2025).

Resmî Gazete. (2023). *Türk Yatırım Fonu Kuruluş Anlaşması*. Sayı: 32398. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2023/12/20231213-2.pdf> (Erişim tarihi: 27 Ocak 2026).

Türk Devletleri Teşkilatı. (2024). *Member states and observers*. <https://www.turkicstates.org/en/observers> (Erişim tarihi: 02 Ocak 2026).

Research Article

Türk Dnyasy'nda Ekonomik İş Birliğinin Kurumsallaşması: Türk Yatırım Fonu Örneği

The Institutionalization of Economic Cooperation in the Turkic World: The Case of the Turkic Investment Fund

<p>Fatih ALİYİ Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü fatih.aliyi@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-8542-5590</p>	<p>Enver AYDOĞAN Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi enver.aydogan@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7327-7148</p>
--	--

Extended Abstract

Introduction

The post–Cold War period has fundamentally transformed the structure and dynamics of international relations. As traditional security-centered paradigms gradually lost their dominance, economic cooperation, institutionalization, and governance-oriented mechanisms became increasingly prominent in shaping state behavior. In this constantly evolving international environment, international and regional organizations have assumed more complex roles, functioning not merely as political or legal entities but as institutional structures governed by specific principles of management and organization.

Within this broader transformation, international financial institutions have emerged as particularly influential actors. Their effectiveness depends not only on financial resources but also on institutional design, governance capacity, leadership structure, and decision-making mechanisms. Consequently, analyzing such institutions through the lenses of management and organization theory has become essential to understand their long-term sustainability and impact.

The Turkic Investment Fund (TIF) represents one of the most recent and significant institutional innovations within the Turkic World. Established to deepen economic cooperation and support joint development among member states of the Organization of Turkic States, the TIF constitutes the first international organization endowed with a direct financial mandate within the Turkic World. Unlike earlier cooperation mechanisms that remained largely symbolic or normative, the TIF seeks to operationalize economic integration through concrete financial instruments and institutionalized governance arrangements.

Despite its growing strategic importance, academic literature on the TIF remains limited due to its recent establishment. Existing discussions tend to focus primarily on its potential economic effects, while its institutional design, governance capacity, and organizational structure have received relatively little scholarly attention. This study addresses this gap by examining the TIF from a management and organization perspective within the framework of neoliberal institutionalism.

Conceptual Framework: Neoliberal Institutionalism and Governance

Neoliberal institutionalism offers a useful theoretical framework to analyze international organizations operating under conditions of interdependence. According to this approach, international cooperation is sustained not solely by power relations or coercion but through institutions, rules, and norms that reduce

uncertainty, lower transaction costs, and facilitate information sharing. Institutions, in this sense, enhance predictability and create stable expectations among actors, thereby enabling cooperation based on absolute gains.

Governance occupies a central position within this theoretical perspective. Indeed, it refers to the processes and structures through which collective goals are defined, decisions are made, and policies are implemented by multiple actors, including states, international organizations, and non-state entities. In international financial institutions, governance capacity is closely linked to transparency, accountability, participation, and rule-based decision-making.

From a management and organization standpoint, governance mechanisms shape organizational behavior, influence leadership effectiveness, and determine institutional resilience. Newly established institutions, in particular, face critical challenges related to legitimacy, coordination, and sustainability. Therefore, an analysis of the governance structure of the TIF through neoliberal institutionalism provides insights into its potential to foster long-term cooperation among Turkic States.

Relevance of the Research

The primary aim of this study is to analyze the Turkic Investment Fund not merely as a financial instrument but as an international organization with a distinct institutional design, governance structure, and leadership model. By focusing on management and organization theory, the study seeks to evaluate how the TIF's institutional architecture contributes to cooperation, coordination, and collective action among member states.

The importance of this research lies in its originality. To the best of the author's knowledge, this study represents one of the first academic analyses of the TIF from a governance and organizational perspective. By moving beyond output-oriented evaluations and examining institutional processes, the study contributes to both the literature on international organizations and the emerging scholarship on Turkic World cooperation

Research Questions

This study aims to answer the following research questions:

1. How is the institutional and governance structure of the Turkic Investment Fund designed?
2. To what extent does the TIF reflect the core assumptions of neoliberal institutionalism?
3. How do decision-making mechanisms and governance arrangements enhance cooperation and institutional binding among member states?
4. What role do leadership and executive bodies play in shaping the institutional capacity of TIF?
5. What potential challenges and risks may affect TIF's institutional resilience and long-term sustainability?

Research Methodology

The research is based on a qualitative methodology, employing document analysis and a semi-structured interview as the primary data collection methods. Primary sources include the Agreement on the Establishment of the Turkic Investment Fund, official regulations, institutional policy documents, unpublished reports, and official presentations provided by the Fund.

In addition, a semi-structured interview was conducted with a senior official who played an active role in the establishment and governance of the TIF. This interview provided valuable insights into the Fund's strategic priorities, investment philosophy, governance arrangements, and future plans. Given the limited availability of secondary academic sources, the use of primary and unpublished materials significantly enhances the analytical depth and originality of the study.

All qualitative data were systematically coded and thematically analyzed using the NVivo 12 qualitative data analysis software, ensuring analytical consistency and transparency.

Findings and Analysis

The findings indicate that the TIF places strong emphasis on governance and capacity-building prior to initiating large-scale investment activities. The establishment of core administrative systems, internal regulations, and decision-making procedures before operational expansion reflects a rational organizational approach aimed at reducing uncertainty and enhancing institutional credibility.

The analysis was structured around six analytical dimensions: institutional design, governance mechanisms, financial architecture, real-sector orientation and connectivity, institutional language policy, and neoliberal institutionalist interpretation.

The TIF adopts a multi-layered governance structure centered around the Board of Governors and the Board of Directors. This structure reflects principles of equality and participation among member states, as each member is represented in the decision-making process. Although consensus-based governance may slow down decision-making in the short term, it strengthens institutional binding and shared ownership over time.

From a neoliberal institutionalist perspective, the TIF's governance design aligns with the theory's core assumptions. Clearly defined rules, diversified financial instruments including project financing, trade finance, credit guarantees, equity investments, and concessional loans and institutionalized procedures contribute to cooperation based on absolute gains. The Fund's planned capital expansion from an initial level towards medium and long-term goals further reflects confidence in institutional sustainability.

However, consistent with the literature, neoliberal institutionalism's explanatory power is strongest under stable conditions. Since the TIF has not yet faced a major economic or geopolitical crisis, its institutional resilience remains to be tested. This limitation does not undermine the Fund's potential but highlights the importance of adaptive governance mechanisms for future challenges.

The analysis was structured around six analytical dimensions: institutional design, governance mechanisms, financial architecture, real-sector orientation and connectivity, institutional language policy, and neoliberal institutionalist interpretation.

Leadership, Executive Structure, and Institutional Capacity

An important dimension of the analysis concerns leadership and executive organization. The TIF demonstrates a clear separation between strategic leadership and operational management through the roles of the President and the Director General. This division reflects principles emphasized in management and organization theory, enhancing accountability and operational efficiency.

The President's prior experience as Secretary General of the Organization of Turkic States provides significant institutional memory and regional expertise, strengthening leadership capacity during the Fund's formative phase. Moreover, the President's diplomatic background in Gulf countries is expected to facilitate access to Gulf capital and co-financing opportunities, thereby expanding the TIF's financial reach and partnerships potential.

Regional Connectivity and Geopolitical Considerations

The TIF's investment priorities emphasize connectivity, infrastructure, and real-sector development. Planned investments in logistics corridors, energy infrastructure, industry, agriculture, and renewable energy aim to integrate member states into global markets and enhance regional trade.

The study also highlights the potential role of the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC). Although not recognized by all Turkic States, the TRNC's observer status within the Organization of Turkic States provides an institutional basis for economic cooperation. Its strategic location in the Eastern Mediterranean underscores its relevance to logistics, energy security, and regional connectivity. Nevertheless, political sensitivities necessitate a careful, multilateral approach focused on economic development rather than political recognition.

Conclusion and Suggestions

In conclusion, the Turkic Investment Fund represents a significant institutional step toward economic integration and cooperation within the Turkic World. The findings suggest that the TIF largely conforms to the assumptions of neoliberal institutionalism under stable conditions, offering a governance framework which reduces uncertainty and fosters cooperation.

However, the Fund's long-term effectiveness will depend on its ability to adapt to crises, maintain governance quality, and strengthen institutional resilience. Future research could benefit from comparative analyses with other regional development banks and empirical assessments of project outcomes.

Overall, the TIF constitutes not only a financial mechanism but also a valuable analytical case for understanding the evolution of regional international financial institutions from a management and organization perspective.

Given the recent establishment of the Fund and the limited number of elite interviews, the findings offer an in-depth institutional analysis rather than broad generalizations, leaving room for future comparative research.