



www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625

Research Article / Araştırma Makalesi



ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY

The Construction of a Shared Public Administration Culture within the Organization of Turkic States: An Evaluation of Risks and Opportunities.

Türk Devletleri Teşkilatı Bağlamında Ortak Kamu Yönetimi Kültürünün İnşası: Riskler ve Fırsatlar Üzerine Bir Değerlendirme

Abdulkadir Aksoy*

Abstract: The Organization of Turkic States (OTS) is a significant political actor and one of the important international organizations in the Turkic world. The organization promotes political, economic, legal, cultural, and other forms of cooperation among its member states. This can directly and indirectly influence the public administration structure and culture of its member countries. This study aims to understand the extent to which the OTS is influenced by the public administration cultures of its member states, and the opportunities and risks of this influence. Therefore, the study analyzes the relationship between culture and public administration within the framework of the OTS's 2040 Vision. Qualitative document analysis was used to evaluate the conceptual density and conceptual networks of the text. The findings indicate that the document's governance discourse is largely state-centric. However, cooperation, international, and regional concepts are widely used. Considering Hofstede's cultural dimensions, the document reveals a managerial cultural framework consistent with high power distance, collectivism, and uncertainty avoidance tendencies. Furthermore, the goals of strategic planning, institutional capacity building, and regional solidarity represent a long-term orientation. On the other hand, the document gives limited space to normative aspects of public administration areas such as public value, local governments, bureaucratic reform, and accountability. Consequently, the research shows that although the OTS 2040 Vision Document adopts a more limited approach regarding public administration reforms, it aims to create a general political and administrative vision.

Keywords: Public Administration, Organization of Turkic States, Administrative Culture, Cultural Dimensions, Turkic World Vision 2040.

Öz: Türk Devletleri Teşkilatı (TDT) Türk dünyasında önemli uluslararası kuruluşlardan birisi olarak önemli bir politik aktördür. Teşkilat üye ülkeler arasında siyasi, iktisadi, hukuki kültürel ve başka işbirliklerini öne çıkarmaktadır. Bu durum ise teşkilatın üye ülkelerinin kamu yönetimi yapısını ve kültürünü doğrudan ve dolaylı biçimde etkileyebilmektedir. Bu çalışmanın amacı TDT'nin üye ülkelerin kamu yönetimi

* Asst. Prof. Gaziantep University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Political Science and Public Administration

Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9573-5269>

aaksoy@gantep.edu.tr

Cite as/ Atıf: Aksoy, A. (2026). The construction of a shared public administration culture within the organization of Turkic States: An evaluation of risks and opportunities / Türk Devletleri Teşkilatı bağlamında ortak kamu yönetimi kültürünün inşası: Riskler ve fırsatlar üzerine bir değerlendirme. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 21(3), 4017-4056. Ankara Bilim University Publications. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.90077>

Received/Geliş: 09 March/Mart 2025

Accepted/Kabul: 15 September/Eylül 2026

Published/Yayın: 25 September/Eylül 2026

Checked by plagiarism software



kültürlerinden ne kadar etkilendiği ve onları etkilemesi önündeki fırsatlar ve risklerin anlaşılmasıdır. Bu sebeple çalışmada TDT'nin 2040 Vizyonu kültür ve kamu yönetimi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırmanın yöntemi, metnin kavram yoğunluğunu ve kavramsal ağlarını değerlendirmek için nitel belge analizi tekniğidir. Elde edilen bulgular, belgenin yönetim söyleminin büyük ölçüde devlet merkezli olduğunu göstermektedir. Bunun yanında işbirliği, uluslararası ve bölgesel kavramları yaygın kullanılmıştır. Hofstede'nin kültürel boyutları göz önüne alındığında, belgenin yüksek güç mesafesi, kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma eğilimleriyle uyumlu bir yönetsel kültürel çerçeve sunduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, stratejik planlama, kurumsal kapasite geliştirme ve bölgesel dayanışma hedefleri uzun vadeli yönelimi ifade etmektedir. Öte yandan belgede, kamu değeri, yerel yönetimler, bürokratik reform ve hesap verebilirlik gibi kamu yönetimi alanlarının normatif yönleri sınırlı olarak yer bulmaktadır. Sonuç olarak araştırma, TDT 2040 Vizyon Belgesi'nin kamu yönetimi reformları ve ile ilgili olarak daha sınırlı bir yaklaşım sergilemesine rağmen, genel bir siyasi ve yönetsel vizyon oluşturma amacına sahip olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Türk Devletleri Teşkilatı, Yönetim Kültürü, Kültürel Boyutlar, 2040 Türk Dünyası Vizyonu.

Structured Abstract:

The Organization of Turkic States (OTS) has emerged as one of the principal structures institutionalizing political, economic, and cultural cooperation among post-independence Turkic republics and Turkey. Discussions concerning the organizational depth of the body have predominantly been conducted along the axes of foreign policy, regional power balance, and economic integration, while the dimension of administrative culture has received comparatively limited attention. This gap constitutes the departure point of the article. The study proceeds from the assumption that the OTS generates not merely an interstate diplomatic platform but also an administrative framework capable of mutually shaping the governance orientations of its member states. The central problem is thus the extent to which a shared public administration language can be constructed among countries with differing historical and administrative legacies. The article concentrates this problem into two questions: do OTS member states need a common administrative culture, and what opportunities and risks does such convergence entail? The aim of the study is to render visible both the potential and the limitations of the OTS from a public administration perspective by analyzing the administrative discourse in the founding documents of the OTS and in the Turkic World Vision 2040, while discussing analytically how the OTS relates its political vision to its administrative capacity.

The conceptual backbone of the article treats administrative culture as a field related to political culture yet broader in scope. Administrative culture is understood not solely through formal rules or organizational charts, but together with historical accumulation, the perception of authority, attitudes toward uncertainty, and institutional behavioral patterns. Culture is thus positioned as a variable that determines organizational boundaries, guides behavior, and influences structural stability. The article underlines that Public Administration culture is shaped by long-term social and administrative legacies rather than short-term political preferences, grounding why institutional transformation is difficult and gradual. At the theoretical level, the second axis consists of Hofstede's cultural dimensions. Dimensions such as power distance, collectivism-individualism, uncertainty avoidance, and long-term orientation are employed as explanatory instruments in analyzing administrative priorities reflected in OTS documents. The article engages the Hofstede framework not as a mechanical classification but as an analytical basis for interpreting the state-centeredness, the search for order, and the strategic planning tendencies that emerge in documentary discourse.

The research is designed within a qualitative approach, with document analysis adopted as the primary method. The materials examined consist of the founding texts of the OTS and the Turkic World Vision 2040, adopted at the Istanbul summit on 12 November 2021. These documents are treated not merely as content-conveying texts but as policy documents reflecting the administrative orientation, institutional priorities, and normative framework of the OTS. Descriptive analysis and conceptual content examination were used in conjunction. The understanding of the state and governance, the emphasis on cooperation and regional integration, statements pertaining to public administration and institutional capacity, the discourse on security and stability, and cultural references were evaluated systematically. The conceptual density that emerged was then interpreted in relation to Hofstede's cultural dimensions to identify along which axes administrative culture is constructed. The limitation of the method lies in its reliance on documentary discourse rather than implementation outputs; its strength lies in analyzing how the OTS defines itself and its administrative imagination through the language of the documents themselves.

The analytical findings indicate that the Turkic World Vision 2040 delineates a broad political-administrative horizon for the OTS, yet engages with the normative reform dimensions of Public Administration in a limited manner. The document defines areas of cooperation in a multidimensional fashion, bringing together diverse headings politics, law, economy, transportation, energy, education, culture, health, migration, and disaster management around common objectives. This multi-domain structure supports the organization's intention to enhance institutional capacity and generate long-term coordination. The administrative discourse, however, remains within a state-centric framework. The dominant position of central actors in decision-making and implementation is clearly evident, while local governance, participatory governance, and the production of public value exhibit comparatively weak visibility. Merit, ethics, accountability, bureaucratic reform, and monitoring-evaluation mechanisms are likewise not developed to the level of a systematic reform agenda.

Hofstede-based interpretation confirms that these findings are consistent at the cultural level. The strong emphasis on coordination and hierarchical order corresponds to a high power distance tendency; the reference to shared identity and collective objectives corresponds to a collectivist orientation; and the priority

accorded to security and stability corresponds to an uncertainty avoidance tendency. The 2040 perspective further generates a strategic framework in terms of long-term orientation. Consequently, while the document promotes regional solidarity and planned institutionalization, it relegates to a secondary position the dimensions of auditability, localism, and plural governance prominent in contemporary public administration scholarship. The central finding is that the administrative vision of the OTS is broad in scope but more limited with respect to normative Public Administration transformation.

The article concludes that the OTS Turkic World Vision 2040 offers a meaningful framework for constructing a shared administrative language, yet this framework remains predominantly at the level of political coordination and institutional alignment. The strategic horizon offered by the document supports long-term cooperation among member states; however, the normative components of public administration reform are represented in limited terms. The study therefore indicates that the institutionalization process of the OTS may be strengthened not only through the proliferation of cooperation headings but also through administrative principles concretized along the axes of accountability, merit, ethical standards, local governance capacity, and public value. The contribution of the study to the public administration literature lies in its treatment of the OTS not as a mere object of international relations but as an institutional domain that produces and redistributes administrative culture, rendering visible how discursive choices in its documents shape the potential for administrative convergence. The text acknowledges the scope of the OTS's political-administrative vision while analytically exposing its limitations with regard to normative public administration depth, and grounds the tension between these two levels as the central conclusion of the study.

Keywords: Public Administration, Organization of Turkic States, Administrative Culture, Cultural Dimensions, Turkic World Vision 2040.

ملخص منظم:

كأحد الهياكل الرئيسية التي تضفي الطابع المؤسسي على التعاون السياسي والاقتصادي (OTS) «برزت» منظمة الدول التركية والثقافي بين الجمهوريات التركية التي نالت استقلالها حديثاً وتركيا. وقد جرت المناقشات المتعلقة بعمق هذه المنظمة التنظيمي في الغالب في إطار محاور السياسة الخارجية، وتوازن القوى الإقليمي، والتكامل الاقتصادي، في حين حظي بُعد الثقافة الإدارية باهتمام محدود نسبياً. وتشكل هذه الفجوة نقطة انطلاق هذه المقالة. تنطلق الدراسة من افتراض أن منظمة الدول التركية لا تقتصر على توفير منصة دبلوماسية بين الدول فحسب، بل توفر أيضاً إطاراً إدارياً قادراً على التأثير المتبادل في توجهات الحوكمة لدى دولها الأعضاء. وبالتالي، فإن المشكلة المركزية تتمثل في مدى إمكانية بناء لغة مشتركة للإدارة العامة بين دول ذات تراث تاريخي وإداري متباين. ويركز المقال هذه المشكلة في سؤالين: هل تحتاج الدول الأعضاء في منظمة الدول التركية إلى ثقافة إدارية مشتركة، وما هي الفرص والمخاطر التي ينطوي عليها هذا التقارب؟ يهدف هذا البحث من منظور الإدارة العامة، وذلك من خلال تحليل الخطاب الإداري (OTS) إلى إبراز الإمكانيات والقيود التي تنطوي عليها منظمة الدول التركية في الوثائق التأسيسية للمنظمة وفي «رؤية العالم التركي 2040»، مع مناقشة تحليلية لكيفية ربط المنظمة بين رؤيتها السياسية وقدراتها الإدارية.

يعامل العمود الفقري المفاهيمي لهذه المقالة الثقافة الإدارية كمجال مرتبط بالثقافة السياسية، لكنه أوسع نطاقاً منها. ولا تُفهم الثقافة الإدارية من خلال القواعد الرسمية أو المخططات التنظيمية فحسب، بل بالاقتران مع التراكم التاريخي، وتصور السلطة، والمواقف تجاه عدم اليقين، وأنماط السلوك المؤسسي. وبذلك تُعتبر الثقافة متغيّراً يحدد الحدود التنظيمية، ويوجه السلوك، ويؤثر على الاستقرار الهيكلي. ويؤكد المقال أن ثقافة الإدارة العامة تتشكل بفعل الإرث الاجتماعي والإداري طويل الأمد، وليس التفضيلات السياسية قصيرة الأمد، مما يفسر سبب صعوبة التحول المؤسسي وتدرجه. على المستوى النظري، يتألف المحور الثاني من الأبعاد الثقافية لهوفستيد. وتستخدم أبعاد مثل مسافة السلطة والجماعية مقابل الفردية، وتجنب عدم اليقين، والتوجه طويل الأمد كأدوات تفسيرية في تحليل الأولويات الإدارية التي تنعكس في وثائق مكتب ولا تتعامل المقالة مع إطار هوفستيد باعتباره تصنيفاً آلياً، بل كأساس تحليلي لتفسير التركيز على الدولة، والبحث عن (OTS) الخدمات التقنية النظام، واتجاهات التخطيط الاستراتيجي التي تظهر في الخطاب الوثائقي.

صُمم البحث ضمن نهج نوعي، مع اعتماد تحليل الوثائق كمنهجية أساسية. وتتألف المواد التي تم فحصها من النصوص التأسيسية و«رؤية العالم التركي 2040»، التي اعتمدت في قمة إسطنبول في 12 نوفمبر 2021. ولا تُعامل هذه الوثائق (OTS) لمكتب الشؤون التركية كمجرد نصوص تنقل محتوى فحسب، بل كوثائق سياسية تعكس التوجه الإداري والأولويات المؤسسية والإطار المعياري لمنظمة الدول التركية وقد استُخدم التحليل الوصفي وفحص المحتوى المفاهيمي معاً. وتم تقييم فهم الدولة والحكم، والتركيز على التعاون والتكامل الإقليمي، والبيانات المتعلقة بالإدارة العامة والقدرة المؤسسية، والخطاب حول الأمن والاستقرار، والإشارات الثقافية بشكل منهجي. ثم تم تفسير الكثافة المفاهيمية التي ظهرت في ضوء الأبعاد الثقافية لهوفستيد لتحديد المحاور التي بُنيت عليها الثقافة الإدارية. وتكمن محدودية هذه المنهجية في اعتمادها على الخطاب الوثائقي بدلاً من مخرجات التنفيذ؛ بينما تكمن قوتها في تحليل الكيفية التي تُعرّف بها منظمة العالم التركي نفسها وخيالها الإداري من خلال لغة الوثائق نفسها.

لكنها تتناول أبعاد الإصلاح، OTS تشير النتائج التحليلية إلى أن «رؤية العالم التركي 2040» تحدد أفقاً سياسياً وإدارياً واسعاً لمنظمة المعايير للإدارة العامة بطريقة محدودة. يحدد الوثيقة مجالات التعاون بطريقة متعددة الأبعاد، حيث تجمع بين عناوين متنوعة مثل السياسة والقانون، والاقتصاد، والنقل، والطاقة، والتعليم، والثقافة، والصحة، والهجرة، وإدارة الكوارث حول أهداف مشتركة. ويدعم هذا الهيكل متعدد

المجالات نية المنظمة لتعزيز القدرات المؤسسية وتحقيق التنسيق على المدى الطويل. ومع ذلك، يظل الخطاب الإداري ضمن إطار يركز على الدولة. ويتجلى بوضوح الموقف المهيمن للجهات الفاعلة المركزية في صنع القرار والتنفيذ، في حين تظهر الحوكمة المحلية والحوكمة التشاركية وإنتاج القيمة العامة بوضوح ضعيف نسبيًا. كما أن الجدارة والأخلاقيات والمساءلة والإصلاح البيروقراطي وآليات الرصد والتقييم لم يتم تطويرها بعد إلى مستوى أجنحة إصلاح منهجية.

ويؤكد التفسير المستند إلى نموذج هوفستيد أن هذه النتائج متسقة على المستوى الثقافي. فالتركيز القوي على التنسيق والنظام الهرمي يتوافق مع ميل عالٍ إلى «مسافة السلطة»؛ والإشارة إلى الهوية المشتركة والأهداف الجماعية تتوافق مع التوجه الجماعي؛ والأولوية الممنوحة للأمن والاستقرار تتوافق مع ميل «تجنب عدم اليقين». كما تولد رؤية عام 2040 إطارًا استراتيجيًا من حيث التوجه طويل الأمد. وبالتالي، فبينما يروج المستند للتضامن الإقليمي والمؤسسية المخطط لها، فإنه يضع في مرتبة ثانوية أبعاد قابلية التدقيق، والمحلية، والحكم التعددي التي تحتل واسعة (OTS) مكانة بارزة في الدراسات المعاصرة للإدارة العامة. وتتمثل النتيجة الرئيسية في أن الرؤية الإدارية لمكتب خدمات الترقى النطاق، لكنها أكثر محدودة فيما يتعلق بالتحول المعيارى للإدارة العامة.

توفر إطارًا هادفًا لبناء لغة إدارية (OTS) ويخلص المقال إلى أن «رؤية العالم التركي 2040» التي وضعتها منظمة الدول التركية مشتركة، إلا أن هذا الإطار يظل في الغالب على مستوى التنسيق السياسي والمواطنة المؤسسية. ويدعم الأفق الاستراتيجي الذي توفره الوثيقة التعاون طويل الأمد بين الدول الأعضاء؛ ومع ذلك، فإن المكونات المعيارية لإصلاح الإدارة العامة ممثلة بشكل محدود. وبالتالي، تشير الدراسة إلى أن عملية إضفاء الطابع المؤسسي على منظمة الدول التركية يمكن تعزيزها ليس فقط من خلال تكاثر بنود التعاون، بل أيضًا من خلال المبادئ الإدارية التي تتجسد على محاور المساءلة، والجدارة، والمعايير الأخلاقية، وقدرة الحوكمة المحلية، والقيمة العامة. وتكمن مساهمة ليس كمجرد موضوع للعلاقات الدولية، بل كمجال مؤسسي (OTS) «الدراسة في أدبيات الإدارة العامة في تعاملها مع «مبادرة التوافق الإداري ينتج الثقافة الإدارية ويعيد توزيعها، مما يبرز كيف أن الخيارات الخطابية في وثائقها تشكل إمكانات التقارب الإداري. يقر النص بنطاق الرؤية السياسية-الإدارية لمنظمة الدول التركية، بينما يكشف تحليلًا عن حدودها فيما يتعلق بعمق الإدارة العامة المعيارى، ويضع التوتر بين هذين المستويين كاستنتاج مركزي للدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العامة، منظمة الدول التركية، الثقافة الإدارية، الأبعاد الثقافية، رؤية العالم التركي 2040.

Résumé Structuré:

L'Organisation des États turcophones (OTS) s'est imposée comme l'une des principales structures institutionnalisant la coopération politique, économique et culturelle entre les républiques turcophones issues de l'indépendance et la Turquie. Les débats concernant la profondeur organisationnelle de cet organisme se sont principalement articulés autour des axes de la politique étrangère, de l'équilibre des pouvoirs régionaux et de l'intégration économique, tandis que la dimension de la culture administrative n'a fait l'objet que d'une attention relativement limitée. Cette lacune constitue le point de départ du présent article. L'étude part de l'hypothèse selon laquelle l'OTS ne constitue pas seulement une plateforme diplomatique interétatique, mais également un cadre administratif capable d'influencer réciproquement les orientations de gouvernance de ses États membres. La question centrale est donc de savoir dans quelle mesure un langage commun en matière d'administration publique peut être construit entre des pays aux héritages historiques et administratifs divergents. L'article concentre cette problématique autour de deux questions : les États membres de l'OTS ont-ils besoin d'une culture administrative commune, et quelles opportunités et quels risques une telle convergence implique-t-elle ? L'objectif de cette étude est de mettre en lumière à la fois le potentiel et les limites de l'OTS du point de vue de l'administration publique, en analysant le discours administratif présent dans les documents fondateurs de l'OTS et dans la « Vision 2040 du monde turc », tout en examinant de manière analytique la manière dont l'OTS articule sa vision politique et sa capacité administrative.

Le cadre conceptuel de cet article considère la culture administrative comme un domaine lié à la culture politique, mais dont la portée est plus large. La culture administrative ne s'appréhende pas uniquement à travers les règles formelles ou les organigrammes, mais également à la lumière de l'accumulation historique, de la perception de l'autorité, des attitudes face à l'incertitude et des schémas comportementaux institutionnels. La culture est ainsi positionnée comme une variable qui détermine les limites organisationnelles, guide les comportements et influence la stabilité structurelle. L'article souligne que la culture de l'administration publique est façonnée par des héritages sociaux et administratifs à long terme plutôt que par des préférences politiques à court terme, ce qui explique pourquoi la transformation institutionnelle est difficile et progressive. Sur le plan théorique, le deuxième axe repose sur les dimensions culturelles de Hofstede. Des dimensions telles que la distance hiérarchique, le collectivisme-individualisme, l'évitement de l'incertitude et l'orientation à long terme sont utilisées comme outils explicatifs pour analyser les priorités administratives reflétées dans les documents de l'OTS. L'article utilise le cadre de Hofstede non pas comme une classification mécanique, mais comme une base analytique permettant d'interpréter le centrage sur l'État, la recherche d'ordre et les tendances à la planification stratégique qui émergent dans le discours documentaire.

La recherche s'inscrit dans une approche qualitative, l'analyse documentaire étant retenue comme méthode principale. Les documents examinés comprennent les textes fondateurs de l'OTS et la « Vision du monde turc 2040 », adoptée lors du sommet d'Istanbul le 12 novembre 2021. Ces documents ne sont pas simplement considérés comme des textes véhiculant un contenu, mais comme des documents d'orientation politique reflétant l'orientation administrative, les priorités institutionnelles et le cadre normatif de l'OTS. Une analyse descriptive et un examen conceptuel du contenu ont été menés conjointement. La conception de l'État et de la gouvernance, l'accent mis sur la coopération et l'intégration régionale, les déclarations relatives à l'administration publique et aux capacités institutionnelles, le discours sur la sécurité et la stabilité, ainsi que les références culturelles ont été évalués de manière systématique. La densité conceptuelle ainsi mise en évidence a ensuite été interprétée à la lumière des dimensions culturelles de Hofstede afin d'identifier les axes selon lesquels la culture administrative se construit. La limite de cette méthode réside dans le fait qu'elle s'appuie sur le discours documentaire plutôt que sur les résultats concrets de la mise en œuvre ; sa force réside dans l'analyse de la manière dont l'OTS se définit elle-même et conçoit son imagination administrative à travers le langage des documents eux-mêmes.

Les résultats de l'analyse indiquent que la « Vision du monde turc 2040 » délimite un vaste horizon politico-administratif pour l'OTS, tout en n'abordant que de manière limitée les dimensions normatives de la réforme de l'administration publique. Le document définit les domaines de coopération de manière multidimensionnelle, en regroupant divers thèmes – politique, droit, économie, transports, énergie, éducation, culture, santé, migrations et gestion des catastrophes – autour d'objectifs communs. Cette structure multidomaine soutient l'intention de l'organisation de renforcer les capacités institutionnelles et d'instaurer une coordination à long terme. Le discours administratif reste toutefois ancré dans un cadre centré sur l'État. La position dominante des acteurs centraux dans la prise de décision et la mise en œuvre est clairement évidente, tandis que la gouvernance locale, la gouvernance participative et la production de valeur publique bénéficient d'une visibilité relativement faible. Le mérite, l'éthique, la responsabilité, la réforme bureaucratique et les mécanismes de suivi-évaluation ne sont pas non plus développés au niveau d'un programme de réforme systématique.

Une interprétation fondée sur le modèle de Hofstede confirme que ces constatations sont cohérentes au niveau culturel. L'accent fortement mis sur la coordination et l'ordre hiérarchique correspond à une forte tendance à la distance hiérarchique ; la référence à une identité partagée et à des objectifs collectifs correspond à une orientation collectiviste ; et la priorité accordée à la sécurité et à la stabilité correspond à une tendance à l'évitement de l'incertitude. La perspective à l'horizon 2040 génère en outre un cadre stratégique en termes d'orientation à long terme. Par conséquent, si le document promeut la solidarité régionale et l'institutionnalisation planifiée, il relègue au second plan les dimensions de l'auditabilité, du localisme et de la gouvernance plurielle, pourtant prépondérantes dans la recherche contemporaine sur l'administration publique. Le constat central est que la vision administrative de l'OTS est de grande envergure, mais plus limitée en ce qui concerne la transformation normative de l'administration publique.

L'article conclut que la « Vision 2040 du monde turc » de l'OTS offre un cadre pertinent pour la construction d'un langage administratif commun, mais que ce cadre reste principalement au niveau de la coordination politique et de l'alignement institutionnel. L'horizon stratégique proposé par le document favorise la coopération à long terme entre les États membres ; toutefois, les composantes normatives de la réforme de l'administration publique y sont représentées de manière limitée. L'étude indique donc que le processus d'institutionnalisation de l'OTS pourrait être renforcé non seulement par la multiplication des axes de coopération, mais aussi par des principes administratifs concrétisés autour des axes de la responsabilité, du mérite, des normes éthiques, des capacités de gouvernance locale et de la valeur publique. La contribution de cette étude à la littérature sur l'administration publique réside dans le fait qu'elle traite l'OTS non pas comme un simple objet des relations internationales, mais comme un domaine institutionnel qui produit et redistribue la culture administrative, mettant ainsi en évidence la manière dont les choix discursifs opérés dans ses documents façonnent le potentiel de convergence administrative. Le texte reconnaît la portée de la vision politico-administrative de l'OTS tout en exposant de manière analytique ses limites en ce qui concerne la profondeur normative de l'administration publique, et fait de la tension entre ces deux niveaux la conclusion centrale de l'étude.

Mots-clés: Administration publique, Organisation des États turcophones, Culture administrative, Dimensions culturelles, Vision 2040 du monde turcophone.

Resumen Estructurado:

La Organización de los Estados Turcos (OTS) se ha consolidado como una de las principales estructuras que institucionalizan la cooperación política, económica y cultural entre las repúblicas turcas que han accedido a la independencia y Turquía. Los debates sobre la profundidad organizativa de este organismo se han centrado principalmente en los ejes de la política exterior, el equilibrio de poder regional y la integración económica, mientras que la dimensión de la cultura administrativa ha recibido una atención relativamente limitada. Esta laguna constituye el punto de partida del artículo. El estudio parte de la hipótesis de que la OTS no solo genera una plataforma diplomática interestatal, sino también un marco administrativo capaz de moldear recíprocamente las orientaciones de gobernanza de sus Estados miembros. El problema central es, por tanto, hasta qué punto se puede construir un lenguaje compartido de administración pública entre países con legados históricos y administrativos diferentes. El artículo concentra este problema en dos preguntas: ¿necesitan los Estados miembros de la OTS una cultura administrativa común? y ¿qué oportunidades y riesgos conlleva dicha convergencia? El objetivo del estudio es poner de manifiesto tanto el potencial como las limitaciones de la OTS desde una perspectiva de la administración pública, analizando el discurso administrativo presente en los documentos fundacionales de la OTS y en la «Visión del Mundo Turco 2040», al tiempo que se examina analíticamente cómo la OTS relaciona su visión política con su capacidad administrativa.

El eje conceptual del artículo aborda la cultura administrativa como un ámbito relacionado con la cultura política, pero de alcance más amplio. La cultura administrativa no se entiende únicamente a través de normas formales u organigramas, sino en conjunto con la acumulación histórica, la percepción de la autoridad, las actitudes ante la incertidumbre y los patrones de comportamiento institucionales. La cultura se posiciona, por tanto, como una variable que determina los límites organizativos, orienta el comportamiento e influye en la estabilidad estructural. El artículo subraya que la cultura de la Administración Pública está determinada por legados sociales y administrativos a largo plazo, más que por preferencias políticas a corto plazo, lo que explica por qué la transformación institucional es difícil y gradual. A nivel teórico, el segundo eje lo constituyen las dimensiones culturales de Hofstede. Dimensiones como la distancia de poder, el colectivismo frente al individualismo, la evitación de la incertidumbre y la orientación a largo plazo se emplean como instrumentos explicativos para analizar las prioridades administrativas reflejadas en los documentos de la OTS. El artículo aborda el marco de Hofstede no como una clasificación mecánica, sino como una base analítica para interpretar el enfoque centrado en el Estado, la búsqueda del orden y las tendencias de planificación estratégica que emergen en el discurso documental.

La investigación se ha diseñado siguiendo un enfoque cualitativo, adoptando el análisis documental como método principal. Los materiales examinados consisten en los textos fundacionales de la OTS y la «Visión del Mundo Turco 2040», adoptada en la cumbre de Estambul el 12 de noviembre de 2021. Estos documentos no se tratan meramente como textos que transmiten contenido, sino como documentos de política que reflejan la orientación administrativa, las prioridades institucionales y el marco normativo de la OTS. Se utilizaron de forma conjunta el análisis descriptivo y el examen del contenido conceptual. Se evaluaron sistemáticamente la concepción del Estado y la gobernanza, el énfasis en la cooperación y la integración regional, las declaraciones relativas a la administración pública y la capacidad institucional, el discurso sobre la seguridad y la estabilidad, y las referencias culturales. A continuación, la densidad conceptual resultante se interpretó en relación con las dimensiones culturales de Hofstede para identificar en qué ejes se construye la cultura administrativa. La limitación del método radica en que se basa en el discurso documental más que en los resultados de la implementación; su punto fuerte reside en analizar cómo la OTS se define a sí misma y su imaginación administrativa a través del lenguaje de los propios documentos.

Los resultados analíticos indican que la «Visión del Mundo Turco 2040» traza un amplio horizonte político-administrativo para la OTS, aunque aborda las dimensiones normativas de la reforma de la administración pública de manera limitada. El documento define las áreas de cooperación de forma multidimensional, agrupando diversos ámbitos —política, derecho, economía, transporte, energía, educación, cultura, salud, migración y gestión de desastres— en torno a objetivos comunes. Esta estructura multidominio respalda la intención de la organización de mejorar la capacidad institucional y generar una coordinación a

largo plazo. Sin embargo, el discurso administrativo se mantiene dentro de un marco centrado en el Estado. La posición dominante de los actores centrales en la toma de decisiones y la ejecución es claramente evidente, mientras que la gobernanza local, la gobernanza participativa y la generación de valor público presentan una visibilidad comparativamente escasa. Del mismo modo, el mérito, la ética, la rendición de cuentas, la reforma burocrática y los mecanismos de seguimiento y evaluación no se desarrollan hasta el nivel de una agenda de reforma sistemática.

La interpretación basada en el modelo de Hofstede confirma que estos hallazgos son coherentes a nivel cultural. El fuerte énfasis en la coordinación y el orden jerárquico se corresponde con una elevada tendencia a la distancia de poder; la referencia a la identidad compartida y a los objetivos colectivos se corresponde con una orientación colectivista; y la prioridad otorgada a la seguridad y la estabilidad se corresponde con una tendencia a evitar la incertidumbre. La perspectiva para 2040 genera, además, un marco estratégico en términos de orientación a largo plazo. En consecuencia, aunque el documento promueve la solidaridad regional y la institucionalización planificada, relega a un segundo plano las dimensiones de la auditabilidad, el localismo y la gobernanza plural, que ocupan un lugar destacado en los estudios contemporáneos sobre administración pública. La conclusión principal es que la visión administrativa de la OTS tiene un amplio alcance, pero resulta más limitada en lo que respecta a la transformación normativa de la administración pública.

El artículo concluye que la «Visión del Mundo Turco 2040» de la OTS ofrece un marco significativo para la construcción de un lenguaje administrativo compartido; sin embargo, este marco se mantiene predominantemente en el nivel de la coordinación política y la alineación institucional. El horizonte estratégico que ofrece el documento respalda la cooperación a largo plazo entre los Estados miembros; no obstante, los componentes normativos de la reforma de la administración pública están representados de forma limitada. Por lo tanto, el estudio indica que el proceso de institucionalización de la OTS puede reforzarse no solo mediante la proliferación de líneas de cooperación, sino también a través de principios administrativos concretados en torno a los ejes de la rendición de cuentas, el mérito, las normas éticas, la capacidad de gobernanza local y el valor público. La contribución del estudio a la literatura sobre la administración pública radica en su tratamiento de la OTS no como un mero objeto de las relaciones internacionales, sino como un ámbito institucional que produce y redistribuye la cultura administrativa, poniendo de manifiesto cómo las elecciones discursivas en sus documentos configuran el potencial de convergencia administrativa. El texto reconoce el alcance de la visión político-administrativa de la OTS, al tiempo que expone analíticamente sus limitaciones en lo que respecta a la profundidad normativa de la administración pública, y establece la tensión entre estos dos niveles como conclusión central del estudio.

Palabras clave: Administración pública, Organización de los Estados Turcos, cultura administrativa, dimensiones culturales, Visión del Mundo Turco 2040.

结构化摘要:

突厥国家组织（OTS）已成为将独立后的突厥共和国与土耳其之间的政治、经济和文化合作制度化的主要机制之一。关于该组织机构深度的讨论主要围绕外交政策、地区力量平衡和经济一体化这三个维度展开，而行政文化维度则相对未受到足够重视。这一研究空白构成了本文的出发点。本研究基于以下假设：OTS不仅构建了一个国家间的外交平台，更建立了一个能够相互塑造成员国治理方向的行政框架。因此，核心问题在于：在历史与行政传统各异的国家之间，能够在多大程度上构建一种共同的公共行政语言。本文将这一问题聚焦于两个核心问题：OTS成员国是否需要一种共同的行政文化？这种趋同将带来哪些机遇与风险？本研究旨在通过分析OTS成立文件及《2040年突厥世界愿景》中的行政话语，同时从公共行政视角深入探讨OTS如何将其政治愿景与行政能力相联系，从而揭示OTS的潜力与局限。

本文的概念框架将行政文化视为与政治文化相关但范围更广的领域。行政文化不仅通过正式规则或组织结构图来理解，还需结合历史积淀、对权威的认知、对不确定性的态度以及制度行为模式来综合考量。因此，文化被定位为一个决定组织边界、引导行为并影响结构稳定性的变量。本文强调，公共行政文化是由长期的社会和行政遗产塑造的，而非短期政治偏好，这解释了为何制度转型既困难又渐进。在理论层面，第二条轴线由霍夫斯泰德的文化维度构成。权力距离、集体主义与

个人主义、不确定性规避以及长期取向等维度被用作解释性工具，用于分析OTS文件中反映出的行政优先事项。本文运用霍夫斯泰德框架并非作为机械的分类工具，而是将其作为解读文件话语中显现出的国家中心主义、对秩序的追求以及战略规划倾向的分析基础。

本研究采用定性研究方法，以文献分析为主要研究方法。研究材料包括OTS的成立文件以及2021年11月12日在伊斯坦布尔峰会上通过的《2040年突厥世界愿景》。这些文件不仅被视为传递内容的文本，更是反映“突厥国家组织”行政取向、制度优先事项及规范框架的政策文件。研究中结合运用了描述性分析与概念内容考察。对国家与治理的理解、对合作与区域一体化的重视、关于公共行政与制度能力的表述、有关安全与稳定的论述以及文化参照等内容均进行了系统评估。随后，将由此揭示的概念密度与霍夫斯泰德的文化维度相结合进行解读，以确定行政文化是沿哪些维度构建的。该方法的局限性在于其依赖文件话语而非实施成果；其优势则在于通过文件本身的语言，分析“突厥世界组织”如何定义自身及其行政愿景。

分析结果表明，《2040年突厥世界愿景》为OTS勾勒出广阔的政治行政前景，但在公共行政的规范性改革维度上的涉及程度有限。该文件以多维方式界定了合作领域，将政治、法律、经济、交通、能源、教育、文化、卫生、移民和灾害管理等不同领域围绕共同目标整合在一起。这种多领域结构支持了该组织增强机构能力并建立长期协调机制的意图。然而，其行政话语仍局限于以国家为中心的框架内。中央行为体在决策和实施中的主导地位显而易见，而地方治理、参与式治理以及公共价值的创造则相对缺乏可见度。同样，绩效、伦理、问责、官僚体制改革以及监测评估机制也尚未发展到系统性改革议程的水平。

基于霍夫斯泰德理论的解读证实，这些发现与文化层面相一致。对协调与等级秩序的强烈强调对应着较高的权力距离倾向；对共同身份和集体目标的强调对应着集体主义取向；而对安全与稳定的优先考虑则对应着规避不确定性的倾向。2040年愿景进一步从长期导向的角度构建了战略框架。因此，尽管该文件倡导区域团结与有计划的制度化，却将当代公共行政学术界所强调的可审计性、地方主义和多元治理等维度置于次要地位。核心发现是：OTS的行政愿景虽涵盖范围广泛，但在规范性公共行政转型方面却较为有限。

本文总结认为，OTS《2040年突厥世界愿景》为构建共同的行政语言提供了一个有意义的框架，但该框架主要仍停留在政治协调和制度对接层面。该文件所提供的战略视野支持成员国之间的长期合作；然而，公共行政改革的规范性内容却仅以有限的方式体现。因此，本研究指出，加强OTS的制度化进程不仅需要增加合作项目，还需围绕问责制、择优原则、道德标准、地方治理能力及公共价值等轴线，将行政原则具体化。本研究对公共行政文献的贡献在于，它将OTS不仅视为国际关系的单纯客体，更将其视为一个生产和再分配行政文化的制度领域，从而揭示了其文件中的话语选择如何塑造行政趋同的潜力。本文既认可突厥国家组织（OTS）政治行政愿景的广度，又从分析角度揭示了其在规范性公共行政深度方面的局限性，并将这两个层面之间的张力确立为本研究的核心结论。

关键词：公共行政、突厥国家组织、行政文化、文化维度、《2040年突厥世界愿景》。

Структурированное Резюме:

Организация тюркских государств (ОТГ) стала одной из основных структур, обеспечивающих институционализацию политического, экономического и культурного сотрудничества между тюркскими республиками, обретшими независимость, и Турцией. Обсуждения, касающиеся организационной глубины этой структуры, преимущественно велись в контексте внешней политики, регионального баланса сил и экономической интеграции, в то время как аспект административной культуры получил сравнительно ограниченное внимание. Именно этот пробел служит отправной точкой данной статьи. Исследование исходит из предположения, что ОТГ создает не только межгосударственную дипломатическую платформу, но и административную структуру, способную взаимно формировать ориентации государственного управления своих государств-членов. Таким

образом, центральной проблемой является вопрос о том, в какой степени можно сформировать общий язык государственного управления между странами с разным историческим и административным наследием. В статье эта проблема сведена к двум вопросам: нужна ли государствам-членам ОТГ общая административная культура и какие возможности и риски влечет за собой такая конвергенция? Цель исследования — выявить как потенциал, так и ограничения ОТС с точки зрения государственного управления путем анализа административного дискурса в учредительных документах ОТС и в документе «Видение тюркского мира 2040», а также аналитически обсудить, как ОТС соотносит свое политическое видение со своим административным потенциалом.

Концептуальная основа статьи рассматривает административную культуру как сферу, связанную с политической культурой, но имеющую более широкий охват. Административная культура понимается не только через призму формальных правил или организационных схем, но и в совокупности с историческим наследием, восприятием власти, отношением к неопределённости и институциональными моделями поведения. Таким образом, культура позиционируется как переменная, определяющая организационные границы, направляющая поведение и влияющая на структурную стабильность. В статье подчеркивается, что культура государственного управления формируется под влиянием долгосрочного социального и административного наследия, а не краткосрочных политических предпочтений, что объясняет, почему институциональная трансформация является сложным и постепенным процессом. На теоретическом уровне вторая ось состоит из культурных измерений Хофстеде. Такие измерения, как дистанция власти, коллективизм–индивидуализм, избегание неопределённости и долгосрочная ориентация, используются в качестве объяснительных инструментов при анализе административных приоритетов, отражённых в документах ОТС. В статье концепция Хофстеде рассматривается не как механическая классификация, а как аналитическая основа для интерпретации государственно-центрированности, стремления к порядку и тенденций стратегического планирования, прослеживающихся в документальном дискурсе.

Исследование построено в рамках качественного подхода, при этом в качестве основного метода используется анализ документов. Исследуемые материалы включают учредительные тексты ОТС и документ «Видение тюркского мира до 2040 года», принятый на Стамбульском саммите 12 ноября 2021 года. Эти документы рассматриваются не просто как тексты, передающие содержание, а как программные документы, отражающие административную ориентацию, институциональные приоритеты и нормативную базу ОТС. В совокупности использовались описательный анализ и изучение концептуального содержания. Систематически оценивались представления о государстве и управлении, акцент на сотрудничестве и региональной интеграции, заявления, касающиеся государственного управления и институционального потенциала, дискурс о безопасности и стабильности, а также культурные отсылки. Выявленная концептуальная насыщенность была затем интерпретирована в контексте культурных измерений Хофстеде с целью определения осей, по которым строится административная культура. Ограничение данного метода заключается в его опоре на дискурс документов, а не на результаты реализации; его сильная сторона — в анализе того, как ОТС определяет себя и свое административное воображение через язык самих документов.

Результаты анализа показывают, что «Видение тюркского мира до 2040 года» очерчивает широкий политико-административный горизонт для ОТС, однако затрагивает нормативные аспекты реформы государственного управления лишь в ограниченной степени. Документ определяет области сотрудничества многомерно, объединяя вокруг общих целей такие разнообразные направления, как политика, право, экономика, транспорт, энергетика, образование, культура, здравоохранение, миграция и управление чрезвычайными ситуациями. Эта многосферная структура поддерживает стремление организации укрепить институциональный потенциал и обеспечить долгосрочную координацию. Однако административный дискурс по-прежнему остается в рамках государственно-центричной модели. Доминирующее положение центральных субъектов в процессах принятия решений и их реализации явно прослеживается, в то время как местное управление, управление с участием общественности и создание общественной ценности остаются относительно малозаметными. Заслуги, этика, подотчетность, бюрократическая реформа и механизмы мониторинга и оценки также не развиты до уровня систематической программы реформ.

Интерпретация на основе модели Хофстеде подтверждает, что эти выводы согласуются с культурным контекстом. Сильный акцент на координации и иерархическом порядке соответствует

высокой тенденции к дистанции власти; ссылка на общую идентичность и коллективные цели соответствует коллективистской ориентации; а приоритет, отдаваемый безопасности и стабильности, соответствует тенденции к избеганию неопределенности. Перспектива до 2040 года также формирует стратегическую основу с точки зрения долгосрочной ориентации. Следовательно, хотя документ продвигает региональную солидарность и плановую институционализацию, он отводит на второй план такие аспекты, как поддающиеся аудиту процессы, локализм и плюралистическое управление, которые занимают видное место в современных научных исследованиях в области государственного управления. Основным вывод заключается в том, что административная концепция Управления по делам тюркского мира (OTS) имеет широкий охват, но более ограничена в отношении нормативной трансформации государственного управления.

В статье делается вывод о том, что «Видение тюркского мира до 2040 года» OTS предлагает значимую основу для формирования общего административного языка, однако эта основа остается преимущественно на уровне политической координации и институционального согласования. Стратегический горизонт, предлагаемый документом, способствует долгосрочному сотрудничеству между государствами-членами; тем не менее, нормативные компоненты реформы государственного управления представлены в ограниченном объеме. Таким образом, исследование указывает на то, что процесс институционализации OTS может быть укреплен не только за счёт расширения направлений сотрудничества, но и за счёт конкретизации административных принципов по таким направлениям, как подотчётность, принцип заслуг, этические стандарты, потенциал местного самоуправления и общественная ценность. Вклад данного исследования в литературу по государственному управлению заключается в том, что OTS рассматривается в нем не просто как объект международных отношений, а как институциональная сфера, которая формирует и перераспределяет административную культуру, демонстрируя, как дискурсивные выборы в документах OTS определяют потенциал административной конвергенции. В тексте признается масштабность политико-административной концепции OTG, при этом аналитически раскрываются её ограничения в отношении глубины нормативной государственной администрации, а противоречие между этими двумя уровнями выдвигается в качестве центрального вывода исследования.

Ключевые слова: государственное управление, Организация тюркских государств, административная культура, культурные аспекты, «Видение тюркского мира 2040».

संरचित सारांश

तुर्किक राज्यों का संगठन (OTS) स्वतंत्रता-प्राप्ति के बाद के तुर्किक गणराज्यों और तुर्की के बीच राजनीतिक, आर्थिक और सांस्कृतिक सहयोग को संस्थागत बनाने वाली प्रमुख संरचनाओं में से एक के रूप में उभरा है। इस निकाय की संगठनात्मक गहराई से संबंधित चर्चाएँ मुख्य रूप से विदेश नीति, क्षेत्रीय शक्ति संतुलन और आर्थिक एकीकरण के धुरी पर आयोजित की गई हैं, जबकि प्रशासनिक संस्कृति के आयाम पर तुलनात्मक रूप से कम ध्यान दिया गया है। यह अंतर इस लेख का प्रस्थान बिंदु है।

यह अध्ययन इस धारणा पर आधारित है कि ओटीएस केवल एक अंतरराष्ट्रीय राजनयिक मंच ही नहीं बल्कि एक प्रशासनिक ढांचा भी तैयार करता है जो अपने सदस्य राज्यों की शासन संबंधी दिशाओं को पारस्परिक रूप से आकार देने में सक्षम है। अतः केंद्रीय समस्या यह है कि विभिन्न ऐतिहासिक और प्रशासनिक विरासतों वाले देशों के बीच एक साझा लोक प्रशासन की भाषा कितनी हद तक निर्मित की जा सकती है। लेख इस समस्या को दो प्रश्नों में संक्षेपित करता है: क्या ओटीएस के सदस्य राज्यों को एक सामान्य प्रशासनिक संस्कृति की आवश्यकता है, और ऐसे अभिसरण से क्या अवसर और जोखिम उत्पन्न होते हैं?

इस अध्ययन का उद्देश्य सार्वजनिक प्रशासन के दृष्टिकोण से OTS की संभावनाओं और सीमाओं, दोनों को OTS के संस्थापक दस्तावेजों और 'तुर्की विश्व विजन 2040' में प्रशासनिक विमर्श का विश्लेषण करके स्पष्ट करना है, साथ ही विश्लेषणात्मक रूप से इस पर चर्चा करना है कि OTS अपनी राजनीतिक दृष्टि को अपनी प्रशासनिक क्षमता से कैसे जोड़ता है।

लेख की वैचारिक रीढ़ प्रशासनिक संस्कृति को राजनीतिक संस्कृति से संबंधित एक क्षेत्र के रूप में मानती है, जो दायरे में व्यापक है।

प्रशासनिक संस्कृति को केवल औपचारिक नियमों या संगठनात्मक चार्ट के माध्यम से नहीं, बल्कि ऐतिहासिक संचय, प्राधिकरण की धारणा, अनिश्चितता के प्रति दृष्टिकोण, और संस्थागत व्यवहार पैटर्न के साथ समझा जाता है। इस प्रकार संस्कृति को एक ऐसे चर के रूप में स्थापित किया गया है जो संगठनात्मक सीमाओं को निर्धारित करता है, व्यवहार का मार्गदर्शन करता है, और संरचनात्मक स्थिरता को प्रभावित करता है। लेख इस बात पर जोर देता है कि लोक प्रशासन की संस्कृति अल्पकालिक राजनीतिक प्राथमिकताओं के बजाय दीर्घकालिक सामाजिक और प्रशासनिक विरासतों से आकार लेती है, जो इस बात का आधार है कि संस्थागत परिवर्तन क्यों कठिन और क्रमिक होता है। सैद्धांतिक स्तर पर, दूसरा धुरा हॉफ़स्टेड के सांस्कृतिक आयामों से बना है। शक्ति अंतर, सामूहिकता-व्यक्तिवाद, अनिश्चितता से बचाव, और दीर्घकालिक अभिविन्यास जैसे आयामों को OTS दस्तावेजों में परिलक्षित प्रशासनिक प्राथमिकताओं का विश्लेषण करने के लिए व्याख्यात्मक उपकरणों के रूप में नियोजित किया जाता है। यह लेख हॉफ़स्टेड ढांचे को एक यांत्रिक वर्गीकरण के रूप में नहीं, बल्कि दस्तावेजी विमर्श में उभरने वाले राज्य-केंद्रितता, व्यवस्था की खोज, और रणनीतिक योजना की प्रवृत्तियों की व्याख्या करने के लिए एक विश्लेषणात्मक आधार के रूप में उपयोग करता है।

यह शोध एक गुणात्मक दृष्टिकोण के भीतर तैयार किया गया है, जिसमें दस्तावेज़ विश्लेषण को प्राथमिक विधि के रूप में अपनाया गया है। जांची गई सामग्रियों में OTS के संस्थापक ग्रंथ और 12 नवंबर 2021 को इस्तांबुल शिखर सम्मेलन में अपनाया गया टर्किश वर्ल्ड विजन 2040 शामिल है। इन दस्तावेज़ों को केवल सामग्री संप्रेषित करने वाले ग्रंथों के रूप में नहीं, बल्कि नीति दस्तावेज़ों के रूप में देखा गया है जो OTS की प्रशासनिक प्रवृत्ति, संस्थागत प्राथमिकताओं और मानदंडगत ढांचे को दर्शाते हैं। वर्णनात्मक विश्लेषण और वैचारिक सामग्री की जांच का संयोजन किया गया। राज्य और शासन की समझ, सहयोग और क्षेत्रीय एकीकरण पर जोर, लोक प्रशासन और संस्थागत क्षमता से संबंधित बयानों, सुरक्षा और स्थिरता पर विमर्श, और सांस्कृतिक संदर्भों का व्यवस्थित रूप से मूल्यांकन किया गया। उसके बाद उभरी वैचारिक घनत्व की व्याख्या हॉफ़स्टेड के सांस्कृतिक आयामों के संबंध में की गई, ताकि यह पहचाना जा सके कि प्रशासनिक संस्कृति किन अक्षों पर निर्मित है। इस विधि की सीमा कार्यान्वयन के परिणामों के बजाय दस्तावेजी विमर्श पर निर्भरता में निहित है; इसकी ताकत इस बात का विश्लेषण करने में निहित है कि OTS स्वयं को और अपनी प्रशासनिक कल्पना को दस्तावेज़ों की भाषा के माध्यम से कैसे परिभाषित करता है।

विश्लेषणात्मक निष्कर्ष बताते हैं कि टर्किश वर्ल्ड विजन 2040, ओटीएस के लिए एक व्यापक राजनीतिक-प्रशासनिक क्षितिज निर्धारित करता है, फिर भी यह लोक प्रशासन के मानदंडगत सुधार आयामों के साथ सीमित रूप से जुड़ता है। यह दस्तावेज़ सहयोग के क्षेत्रों को बहुआयामी तरीके से परिभाषित करता है, जिसमें राजनीति, कानून, अर्थव्यवस्था, परिवहन, ऊर्जा, शिक्षा, संस्कृति, स्वास्थ्य, प्रवासन और आपदा प्रबंधन जैसे विविध शीर्षकों को सामान्य उद्देश्यों के तहत एक साथ लाया गया है। यह बहु-क्षेत्रीय संरचना संगठनात्मक क्षमता को बढ़ाने और दीर्घकालिक समन्वय उत्पन्न करने के संगठन के इरादे का समर्थन करती है। हालांकि, प्रशासनिक विमर्श एक राज्य-केंद्रित ढांचे के भीतर ही बना हुआ है। निर्णय लेने और कार्यान्वयन में केंद्रीय अभिनेताओं की प्रमुख स्थिति स्पष्ट रूप से स्पष्ट है, जबकि स्थानीय शासन, सहभागी शासन और सार्वजनिक मूल्य का उत्पादन तुलनात्मक रूप से कमजोर दृश्यता प्रदर्शित करते हैं।

योग्यता, नैतिकता, जवाबदेही, नौकरशाही सुधार और निगरानी-मूल्यांकन तंत्र भी एक व्यवस्थित सुधार एजेंडे के स्तर तक विकसित नहीं हुए हैं।

हॉफ़स्टेड-आधारित व्याख्या पुष्टि करती है कि ये निष्कर्ष सांस्कृतिक स्तर पर सुसंगत हैं। समन्वय और पदानुक्रमित व्यवस्था पर जोर उच्च शक्ति दूरी की प्रवृत्ति के अनुरूप है; साझा पहचान और सामूहिक उद्देश्यों का संदर्भ सामूहिकतावादी अभिविन्यास के अनुरूप है; और सुरक्षा और स्थिरता को दी गई प्राथमिकता अनिश्चितता से बचाव की प्रवृत्ति के अनुरूप है।

2040 का दृष्टिकोण दीर्घकालिक अभिविन्यास के संदर्भ में एक रणनीतिक ढांचा भी तैयार करता है। परिणामस्वरूप, जबकि यह दस्तावेज़ क्षेत्रीय एकजुटता और नियोजित संस्थागतकरण को बढ़ावा देता है, यह समकालीन लोक प्रशासन के विद्वानों में प्रमुख ऑडिट करने योग्य होने, स्थानीयकरण और बहु-शासन के आयामों को गौण स्थान पर रखता है। केंद्रीय निष्कर्ष यह है कि OTS की प्रशासनिक दृष्टि दायरे में व्यापक है लेकिन मानदंडगत लोक प्रशासन परिवर्तन के संबंध में अधिक सीमित है।

लेख का निष्कर्ष है कि ओटीएस टर्किश वर्ल्ड विजन 2040 एक साझा प्रशासनिक भाषा बनाने के लिए एक सार्थक ढांचा प्रदान करता है, फिर भी यह ढांचा मुख्य रूप से राजनीतिक समन्वय और संस्थागत संरक्षण के स्तर पर ही बना हुआ है। दस्तावेज़ द्वारा प्रस्तुत रणनीतिक क्षितिज सदस्य राज्यों के बीच दीर्घकालिक सहयोग का समर्थन करता है; हालांकि, लोक प्रशासन सुधार के मानदंडगत घटकों का प्रतिनिधित्व सीमित रूप में किया गया है। इसलिए, यह अध्ययन इंगित

करता है कि OTS की संस्थागत प्रक्रिया को न केवल सहयोग के शीर्षकों के प्रसार के माध्यम से, बल्कि जवाबदेही, योग्यता, नैतिक मानकों, स्थानीय शासन क्षमता और सार्वजनिक मूल्य के धुरी पर ठोस रूप दिए गए प्रशासनिक सिद्धांतों के माध्यम से भी सुदृढ़ किया जा सकता है। सार्वजनिक प्रशासन के साहित्य में इस अध्ययन का योगदान OTS को अंतर्राष्ट्रीय संबंधों की केवल एक वस्तु के रूप में नहीं, बल्कि एक ऐसे संस्थागत क्षेत्र के रूप में देखने में निहित है जो प्रशासनिक संस्कृति का उत्पादन और पुनर्वितरण करता है, जिससे यह स्पष्ट होता है कि इसके दस्तावेजों में की गई विमर्शात्मक पसंदें प्रशासनिक अभिसरण की संभावना को कैसे आकार देती हैं।

यह पाठ ओटीएस की राजनीतिक-प्रशासनिक दृष्टि के दायरे को स्वीकार करता है, साथ ही मानदंडगत लोक प्रशासन की गहराई के संबंध में इसकी सीमाओं को विश्लेषणात्मक रूप से उजागर करता है, और इन दो स्तरों के बीच के तनाव को अध्ययन के केंद्रीय निष्कर्ष के रूप में स्थापित करता है।

कीवर्ड: लोक प्रशासन, तुर्क राज्यों का संगठन, प्रशासनिक संस्कृति, सांस्कृतिक आयाम, तुर्किक विश्व दृष्टि 2040।

Yapılandırılmış Özet:

Türk Devletleri Teşkilatı (TDT), bağımsızlık sonrası Türk cumhuriyetleri ile Türkiye arasında siyasi, ekonomik ve kültürel iş birliğini kurumsallaştıran başlıca yapılardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Teşkilatın örgütsel derinliğine ilişkin tartışmalar ağırlıklı olarak dış politika, bölgesel güç dengesi ve ekonomik entegrasyon eksenlerinde yürütülmüş, yönetim kültürü boyutu ise görece sınırlı bir ilgi görmüştür. Bu boşluk, makalenin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Çalışma, TDT'nin yalnızca devletlerarası bir diplomatik platform üretmediği, aynı zamanda üye devletlerin yönetim yönetimlerini karşılıklı olarak şekillendirebilecek bir yönetsel çerçeve de ortaya koyduğu varsayımından hareket etmektedir. Buna göre temel sorun, farklı tarihsel ve yönetsel mirasa sahip ülkeler arasında ortak bir kamu yönetimi dilinin ne ölçüde inşa edilebileceğidir. Makale bu sorunu iki soruda yoğunlaştırmaktadır: TDT üye devletlerinin ortak bir yönetim kültürüne ihtiyacı var mıdır ve böyle bir yakınlaşma hangi fırsat ve riskleri barındırmaktadır? Çalışmanın amacı, TDT'nin kuruluş belgelerindeki ve Türk Dünyası 2040 Vizyonu'ndaki yönetsel söylemi analiz ederek TDT'nin siyasi vizyonunu yönetsel kapasitesiyle nasıl ilişkilendirdiğini analitik biçimde tartışırken, teşkilatın kamu yönetimi açısından hem potansiyelini hem de sınırlılıklarını görünür kılmaktır.

Makalenin kavramsal omurgası, yönetim kültürünü siyasi kültürle ilişkili fakat kapsam bakımından daha geniş bir alan olarak ele almaktadır. Yönetim kültürü yalnızca biçimsel kurallar veya örgüt şemaları üzerinden değil, tarihsel birikim, otorite algısı, belirsizliğe karşı tutum ve kurumsal davranış kalıplarıyla birlikte kavranmaktadır. Kültür böylece örgütsel sınırları belirleyen, davranışa yön veren ve yapısal istikrarı etkileyen bir değişken olarak konumlandırılmaktadır. Makale, kamu yönetimi kültürünün kısa vadeli siyasi tercihlerden ziyade uzun vadeli toplumsal ve yönetsel miraslar tarafından şekillendiğini vurgulayarak kurumsal dönüşümün neden zor ve kademeli olduğunu temellendirmektedir. Kuramsal düzeyde ikinci eksen Hofstede'nin kültürel boyutlarından oluşmaktadır. Güç mesafesi, kolektivizm-bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve uzun vadeli yönelim gibi boyutlar, TDT belgelerine yansıyan yönetsel öncelikleri çözümlemede açıklayıcı araçlar olarak kullanılmaktadır. Makale, Hofstede çerçevesini mekanik bir sınıflandırma olarak değil, belgesel söylemde ortaya çıkan devlet merkezliliğini, düzen arayışını ve stratejik planlama eğilimlerini yorumlamak için analitik bir zemin olarak ele almaktadır.

Araştırma nitel bir yaklaşım içinde tasarlanmış olup temel yöntem olarak belge analizi benimsenmiştir. İncelenen materyaller, TDT'nin kuruluş metinleri ile 12 Kasım 2021 tarihinde İstanbul Zirvesinde kabul edilen Türk Dünyası 2040 Vizyonu'ndan oluşmaktadır. Bu belgeler yalnızca içerik aktaran metinler olarak değil, TDT'nin yönetsel yönelimini, kurumsal önceliklerini ve normatif çerçevesini yansıtan politika belgeleri olarak ele alınmaktadır. Betimsel analiz ile kavramsal içerik incelemesi birlikte kullanılmıştır. Devlet ve yönetim anlayışı, iş birliği ve bölgesel entegrasyona verilen vurgu, kamu yönetimi ve kurumsal kapasiteye ilişkin ifadeler, güvenlik ve istikrar söylemi ile kültürel referanslar sistematik biçimde değerlendirilmiştir. Ortaya çıkan kavramsal yoğunluk, yönetim kültürünün hangi eksenler üzerinden inşa edildiğini belirlemek amacıyla Hofstede'nin kültürel boyutlarıyla ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Yöntemin sınırlılığı uygulama çıktılarından ziyade belgesel söyleme dayanmasında yatarken, gücü TDT'nin kendisini ve yönetsel tahayyülünü belgelerin dili üzerinden nasıl tanımladığını analiz edebilmesinde yatmaktadır.

Analitik bulgular, Türk Dünyası 2040 Vizyonu'nun TDT için geniş bir siyasi-yönetsel ufuk çizdiğini, ancak kamu yönetiminin normatif reform boyutlarıyla sınırlı biçimde ilişkilendiğini göstermektedir. Belge, iş

birliği alanlarını çok boyutlu bir biçimde tanımlamakta, siyaset, hukuk, ekonomi, ulaştırma, enerji, eğitim, kùltür, sağlık, gùç ve afet yönetimi gibi farklı başlıkları ortak hedefler etrafında bir araya getirmektedir. Bu çok alanlı yapı, teşkilatın kurumsal kapasiteyi güçlendirme ve uzun vadeli koordinasyon üretme yönündeki niyetini desteklemektedir. Yönetel söylem ise buna karşın devlet merkezli bir çerçeve içinde kalmaya devam etmektedir. Merkezi aktörlerin karar alma ve uygulama süreçlerindeki baskın konumu açıkça görülürken, yerel yönetim, katılımcı yönetim ve kamusal değer üretimi görece zayıf bir görünürlüğe sahiptir. Liyakat, etik, hesap verebilirlik, bürokratik reform ve izleme-değerlendirme mekanizmaları da benzer biçimde sistematik bir reform gündemi düzeyine ulaşmış değildir.

Hofstede temelli yorumlama, bu bulguların kültürel düzeyde de tutarlı olduğunu doğrulamaktadır. Koordinasyon ve hiyerarşik düzene yapılan güçlü vurgu yüksek bir güç mesafesi eğilimine karşılık gelmekte, ortak kimlik ve kolektif hedeflere yapılan atıf kolektivist bir yönelimi yansıtmakta, güvenlik ve istikrara verilen öncelik ise belirsizlikten kaçınma eğilimini işaret etmektedir. 2040 perspektifi ayrıca uzun vadeli yönelim bakımından stratejik bir çerçeve üretmektedir. Sonuç olarak belge, bölgesel dayanışmayı ve planlı kurumsallaşmayı teşvik ederken, çağdaş kamu yönetimi yazınında öne çıkan denetlenebilirlik, yerellik ve çoğulcu yönetim boyutlarını ikincil bir konuma itmektedir. Buradaki temel bulgu, TDT'nin yönetel vizyonunun kapsam bakımından geniş, fakat normatif kamu yönetimi dönüşümü bakımından daha sınırlı olduğudur.

Makale, TDT Türk Dünyası 2040 Vizyonu'nun ortak bir yönetim dili inşa etmek için anlamlı bir çerçeve sunduğu, ancak bu çerçevenin ağırlıklı olarak siyasi koordinasyon ve kurumsal uyum düzeyinde kaldığı sonucuna varmaktadır. Belgenin sunduğu stratejik ufuk üye devletler arasında uzun vadeli iş birliğini desteklerken, kamu yönetimi reformunun normatif bileşenleri sınırlı ölçüde temsil edilmektedir. Çalışma bu nedenle TDT'nin kurumsallaşma sürecinin yalnızca iş birliği başlıklarının çoğaltılmasıyla değil, hesap verebilirlik, liyakat, etik standartlar, yerel yönetim kapasitesi ve kamusal değer eksenlerinde somutlaştırılan yönetel ilkelerle de güçlendirilebileceğini göstermektedir. Çalışmanın kamu yönetimi literatürüne katkısı, TDT'yi salt bir uluslararası ilişkiler nesnesi olarak değil, yönetim kültürü üreten ve yeniden dağıtan kurumsal bir alan olarak ele alması ve belgelerindeki söylemsel tercihlerin yönetel yakınlaşma potansiyelini nasıl şekillendirdiğini görünür kılmasında yatmaktadır. Metin, TDT'nin siyasi-yönetel vizyonunun kapsamını kabul ederken normatif kamu yönetimi derinliği bakımından sınırlılıklarını analitik biçimde ortaya koymakta ve bu iki düzey arasındaki gerilimi çalışmanın temel sonucu olarak temellendirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Türk Devletleri Teşkilatı, Yönetim Kültürü, Kültürel Boyutlar, 2040 Türk Dünyası Vizyonu.

www.turkishstudies.net/economy**Turkish Studies - Economics, Finance, Politics**

eISSN: 2667-5625



The Construction of a Shared Public Administration Culture within the Organization of Turkic States: An Evaluation of Risks and Opportunities.

Introduction

The OTS works to deepen cooperation among its members across political, economic, and cultural life. In its early years the social and cultural dimensions were the most visible; political and economic cooperation grew alongside them later. Since the organization took shape, a steady stream of meetings and memoranda has filled in its agenda. Even so, certain basic questions remain unresolved. Perhaps the most important is the difficulty of constructing what one might call the ethos of administrative and political integration: a shared language of governance.

The existing literature reads the OTS through several angles. Akçapa (2023) focuses on the historical conditions of the organization's emergence. Özer (2023) traces its institutional path from the early initiatives to the present. Mustofaev (2022) debates its place in the global political order through a civilizational lens, while Demir (2022) reads it against the regional balance of power in Eurasia, weighing opportunities and threats. Emeklier and colleagues (2022) examine the integration of selected sectors between 1995 and 2019 using econometric methods. Çınar and Uzun (2023) take stock of the economic and political potential of the body and offer forecasts about its trajectory. Erkiner and Eray (2022) ask whether the OTS qualifies as an international organization under international law and conclude that it does. Aydılek (2022) compares the OTS with the European Union in terms of institutionalization. Aliyev and Demirkol (2023) analyze the tourism policies and strategies of member states through secondary data. Yıldız (2023) reads Vision 2040 itself as a political document.

What these studies share is a focus on the structure of the organization, on its role in international affairs, and on selected sectoral relationships. Work that places the OTS squarely inside public administration is much scarcer. Keser and colleagues (2021) find an empirical link between governance quality and national development across the founding members. Oktay and colleagues (2025) provide a recent and important comparative reading of the public administration systems of OTS members and observer states. The present article positions itself in this thin layer of the literature: it reads the OTS from the angle of public administration culture, and it does so by running Vision 2040 through Hofstede's cultural dimensions to my knowledge, one of the first attempts of its kind.

The article asks two questions. Do OTS member states need a shared public administration culture? What opportunities and risks would such convergence carry? The method is qualitative document analysis the systematic examination of printed or electronic materials (Bowen, 2009). The founding documents of the OTS and the Turkic World Vision 2040, adopted by the heads of state at the 8th Summit held in Istanbul on 12 November 2021, are read through descriptive analysis. The discussion proceeds in three steps. It first develops the concept of administrative culture. It then sets

out the institutional structure and policy-making organs of the OTS. Finally, it reads Vision 2040 through Hofstede's dimensions. The aim is a modest contribution to a Turkic-centred conversation within administrative thought.

Conceptual Framework: Dimensions of Administrative Culture

Culture is to a group what personality and character are to an individual: the distinguishing pattern. Founders of groups and organizations are not always aware of the dynamic problems they face, but those problems persist, and they end up shaping the culture that emerges. Whether designed in advance or not, every organization eventually becomes part of a culture (Schein, 2017).

Culture should not be read as a force. It is rather the medium in which social events, behaviors, institutions, and processes can be causally located a context within which other things become describable (Geertz, 2017, p. 15). Every cultural world has its dynamics, its principles, and its written and unwritten rules. Place and time are particular to each, yet some concerns travel across all of them. Culture, in this sense, is a silent language. Reading it is what lets us read the basic concepts that organize our lives. Culture is also like a vast and intricate computer: its programs orient what people do and how they respond across every area of life. Living well in that programme requires steady attention to what one does (Hall & Hall, 1990, p. 3).

In institutions, culture does several things. It sets the boundary between organization and environment. It binds members to one another. It moves the individual past narrow self-interest. It preserves the stability of the social structure. And it acts as a control mechanism shaping the behavior and attitudes of staff (Robbins & Judge, 2021, p. 523). Culture, then, is the social glue that holds an organization together and supplies the implicit standards for speech and conduct inside it.

Public administration culture is shaped not only by current factors but by long historical legacies. The administrative differences between northern and southern Italy, for example, trace back to civic traditions reaching into the Middle Ages; cultural factors change more slowly than formal rules and tend to reshape those rules over time (Putnam, 1993). Administrative culture is in this sense related to political culture, but is not reducible to it. The values that make up administrative culture connect with the state itself the highest political form of organization but also with the smaller organizations of social life. It therefore reaches beyond the strictly political field (Ersoy, 2019, p. 51).

One useful image is that of a stone thrown into a pool of water. The stone produces rings that spread outward from the centre, and the shape and size of the pool set the limits of the movement. Administrative activity behaves similarly: it is shaped by the conduct of administrators, but it always sits inside political, economic, social, and cultural surroundings. Administrators have to look outward as much as inward (Hodgkinson, 2008). In other words culture offers leaders a starting point before they conduct a situational analysis (Demirel and Kışman, 2014).

Hofstede's typology is the most widely used tool for classifying and reading cultures. The framework set out in Hofstede (2001) and Hofstede et al. (2010) calls these the national cultural dimensions: power distance, individualism, achievement motivation (masculinity), uncertainty avoidance, long-term orientation, and indulgence. Together they let us compare national cultures along a common ruler. The approach carries some risk of reduction, but, where scales have been developed, it offers genuine traction for data-led work on administrative cultures.

Drawing on Hofstede, Baltaş (2010, pp. 19–22) makes several inferences about how work is organized in Turkish culture. First, the culture is collectivist; collectivism rests on not letting down those who trust you and on making them proud, rather than on individual self-reliance. Second, power distance is high, which means that participatory management is not strictly necessary for motivation. Third, people in Turkish culture work in order to live, not the reverse. Fourth, uncertainty avoidance is widespread: the unknown produces anxiety, and familiar order is usually preferred.

Turkic administrative culture has a long history, and many of its features still shape present-day administrative practice and thought. Gerçik (2020) notes that group solidarity, the authority–obedience relation, uncertainty avoidance, and a search for trust all leave a mark on institutional and administrative life. The result is that organizations in this setting tend to prefer value over power, relationship over task, sustainability over short-term gain, and rules over expediency¹.

Method

Research Design

The article uses a qualitative design with document analysis as its main method. Document analysis is the systematic examination and interpretation of written, visual, or digital material. It is widely used for policy documents, strategy papers, and institutional reports, and it lets the researcher trace the conceptual frame, the discursive structure, and the thematic emphases of a text (Bowen, 2009; Sak et al., 2021).

Through this method, the article reads the texts that lay out the institutional vision of the OTS and identifies the conception of administration, the administrative discourse, and the cultural references they carry. This in turn opens up an assessment of the organization's potential to build a shared public administration culture and of the opportunities and risks that come with it.

Data Source

The primary source is the Turkic World Vision 2040, adopted by the heads of state at the 8th OTS Summit in Istanbul on 12 November 2021 (www.turkicstates.org, accessed 10 November 2025). The document is the central policy text for the long-term strategic orientation of the OTS, its fields of cooperation, and its institutional targets. Because it sets out the future perspective of the organization in political, economic, cultural, and institutional terms, it carries important clues about the public administration outlook and managerial culture of the member states. It therefore forms the main analytic material of the article.

Data Analysis

The data were analyzed using descriptive analysis and conceptual content analysis. The Vision was first read closely, and recurring concepts, themes, and administrative phrasings were noted. These were then grouped into thematic categories. Word clouds were generated alongside the manual coding with the help of MAXQDA.

- The coding looked in particular for:
- The conception of the state and of governance;
- The emphasis on cooperation and regional integration;
- Statements on public administration and institutional capacity;
- The language of security and stability;
- Cultural references.

The administrative discourse and the conceptual density of the document were then read against Hofstede's cultural dimensions power distance, individualism–collectivism, uncertainty avoidance, masculinity (achievement motivation), long-term orientation, and indulgence. This second pass made it possible to read systematically what kind of administrative culture the OTS

¹ For various studies on the Turkish state tradition, concepts of sovereignty, state administration, *töre* and customary law, political thought, steppe culture, Turco-Mongol state organization, and the historical and cultural foundations of this tradition, including studies evaluating the Orkhon Inscriptions in terms of the Turkish conception of state and system of governance, see also: Göksu, 2010; Adıyaman, 2015; Beriş, 2015; Çevik, 2018; Eroğlu, 2017; Onay, 2015; Canatan, 2009; Doğan, 2009; Gömeç, 2007; Özyürek, 2009; Uğurlu & Yılmaz, 2011; Onay, 2012; Karaman, 2022.

policy documents project, and to draw inferences about the potential for a shared public administration culture.

The Structure and Policy of the Organization of Turkic States

With the collapse of the Soviet Union, the Turkic states that returned to the international stage as independent actors gained new room for cooperation. The OTS grew out of the shared political will produced by the Summits of the Heads of Turkic-Speaking States, held from 1992 onward (www.turkicstates.org, accessed 10 November 2025).

The OTS is the most important institutional step in the effort, in the post-independence period, to strengthen political, economic, and cultural ties among the Turkic republics. Reading the geopolitical openings of the post-Soviet era well, the organization promoted unity and solidarity across the Turkic world. The 2009 Nakhchivan Agreement gave the initiative which had begun with the Summits of Heads of Turkic-Speaking States a formal institutional frame. At the 2021 Istanbul Summit the body took on the name Organization of Turkic States and adopted a global vision (Uzunağaç, 2025).

Table 1: The institutional structure of the OTS

Level	Organ	Core task
Summit	Council of Heads of State	Strategic decisions
Advisory	Council of Elders (Aksakallar)	Advice and guidance
Executive	Council of Foreign Ministers	Policy formulation
Administrative	General Secretariat	Coordination and administration

Note. Compiled by the author from the official OTS website.

These are the core organs. Alongside them, the OTS works closely with affiliated institutions: TÜRKSOY (International Organization of Turkic Culture) in Ankara, the Parliamentary Assembly of Turkic States (TÜRKPA) in Baku, the Turkic Culture and Heritage Foundation, the International Turkic Academy in Astana, the Turkic Chamber of Commerce and Industry in Istanbul, and the Turkic Investment Fund (www.turkicstates.org, accessed 11 October 2025).

Cooperation among OTS members are organized under thirty headings agreed and published on the official site, covering political, legal, economic, and other government activities. Grouping these by theme makes the architecture easier to read. Table 2 organizes the thirty fields into five thematic clusters and lays out the strategic logic behind each.

Table 2: Thematic view of the OTS's multi-dimensional fields of cooperation

Thematic cluster	Fields (item no.)	Strategic focus
1. Political, legal, and institutional infrastructure	Political cooperation (1); judiciary and legislation (15); consular affairs (24); land registry and cadastre (28); cooperation with international organizations (20)	Legal frame for relations, mechanisms for political dialogue, and stronger administrative capacity. Aims at coordinated policy on the international stage.
2. Economic and development-oriented cooperation	Economic cooperation (2); customs (3); transport (4); energy (11); agriculture (14); human resources (19)	Mutual economic growth, easier trade, energy security, and the sectoral foundations of sustainable development.
3. The science, technology, and innovation ecosystem	ICT (10); space cooperation (18); official research centres (25); mapping agencies (27); industry, science, technology, and innovation (30)	Building joint capacity and competitiveness in knowledge, advanced technology, and innovation.
4. Social, cultural, and people-to-people ties	Tourism (5); education (6); youth and sport (8); diaspora (9); Muslim religious institutions (17); cultural relations (29); family and social policy (21)	Deepening dialogue, mutual understanding, and social cohesion across shared cultural and humanitarian values.
5. A common approach to global problems and public services	Information and media (7); health (12); migration (13); humanitarian affairs and development (16); emergency and disaster management (23); environment and ecology (26)	Joint capacity to respond to cross-border challenges — migration, disasters, pandemics, environment.

Note. Compiled by the author from the official OTS website.

None of these thirty headings carries the label public administration or public policy. All of them, however, are in one way or another administrative activities. Through them, the OTS reaches into the public policy processes and the public administrations of its members. At the same time, the administrative cultures of the members, the position of their bureaucracies, and the quality of their policy-making affect how much each contributes to the shared agenda

Analysis of the 2040 Vision Document

In his comparative work on the governing capacity of states, Migdal (2021, pp. 419–424) lists the necessary conditions for the strong state. Among them he places an autonomous bureaucracy and capable public leadership: strong states rest on expertise-based bureaucratic structures and on the leadership able to sustain them. Public actors will disagree about the real interests of the state, but a minimal consensus on the idea that an autonomous state has its own interests and a bureaucracy that internalizes that idea is what makes statehood strong.

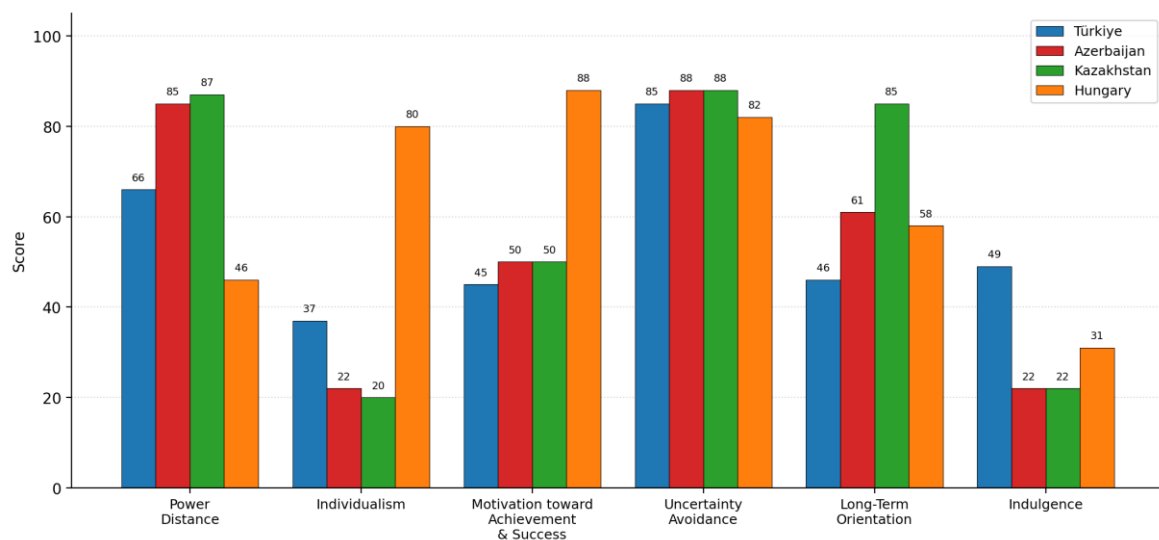


Figure 1: Hofstede cultural dimensions for selected OTS members and observer

Note. Compiled by the author from theculturefactor.com (accessed 25 July 2025).

Figure 1 plots the cultural dimensions of selected members and accession-track countries. Read against public administration, the picture shows traces of a shared historical-institutional legacy alongside divergences in administrative practice. The high scores on power distance reflect the centralized structure of these public administration systems. Türkiye diverges slightly from the others on this dimension, yet across all of them the participatory side of public administration is comparatively weak. On individualism the countries cluster together as collectivist cultures, which suggests that personal ties (kinship, family, hometown affiliation) carry real weight inside the administration. On achievement motivation Kazakhstan stands apart from the rest; the wider pattern suggests that competition and performance are only modestly developed in these public administrations. On uncertainty avoidance Türkiye and Azerbaijan score similarly high, which is consistent with a tendency toward over-bureaucratization. Long-term orientation supports sustainability, strategic planning, and institutional continuity in public policy; Kazakhstan's low score here points to a more pragmatic, short-term, results-driven orientation. Türkiye's low score on indulgence, finally, can be read as a sign of strong normative control and the weight of social values inside public administration.

The Turkic World Vision 2040, adopted by the heads of state at the 8th OTS Summit on 12 November 2021 (www.turkicstates.org, accessed 11 October 2025), carries several features that matter for the public administration practice and managerial culture of member states.

- I. The Vision tries to build a bridge between classical Turkic culture and present-day administration. Turkic identity is presented as the foundation on which interstate relations rest, and the text returns repeatedly to the cultural reservoir that this identity is said to provide.
- II. The Vision is written in a state-centric voice. States are the central actors whenever the work of the organization is described. Multilateralism is invoked often, but the role of the nation-state is taken for granted.
- III. The Vision underscores the OTS's contribution to institutionalization and to multilateral platform-building. This can be read as an effort to align the public administrations of members and, in time, to produce shared public policies.

Table 3: The 2040 Vision through Hofstede's cultural dimensions

Hofstede dimension	Level and form in the document	Positioning in public administration terms
Power distance	High	Decision-making concentrates around heads of state and central institutions. Local government and bureaucratic autonomy appear only weakly.
Individualism / Collectivism	Collectivist	The citizen figures less as a bearer of individual rights and more as part of the Turkic world community.
Uncertainty avoidance	High	Security, stability, and crisis management are strongly emphasized. Public administration takes on a regulatory and supervisory role.
Masculinity / Femininity	Masculine tilt	Achievement, strength, strategic effectiveness, and competition are foregrounded; social welfare and inclusion sit in the background.
Long-term orientation	High	The 2040 horizon is built around strategic planning and institutional sustainability.
Indulgence	Moderate	Discipline, responsibility, and order dominate; individual freedom and lifestyle diversity receive limited emphasis.

Note. Compiled by the author.

Vision 2040 is the OTS members attempt to lay out a shared future perspective. Read through Table 3, its content becomes easier to place. Power distance scores high: decision-making is centralized, which is consistent with the national patterns shown in Figure 1. The text leans collectivist: citizens of member states are addressed less as individuals than as elements of the Turkic world. This too is consistent with the low individualism scores in Figure 1. Uncertainty avoidance is high, which fits the strong emphasis the text places on security and stability, and which connects in turn to the long-standing Turkic concern with (nizam) order. On masculinity the Vision tilts toward the achievement pole; expressions of success, power, and competition are pronounced. The 2040 horizon itself is evidence enough of the long-term orientation. On indulgence the Vision reads as moderate, with responsibility, discipline, and order taking the lead.

Conclusion

The Turks are among the peoples for whom the state and, by extension, administration-institutionalized early. This long administrative experience carries both opportunities and risks for the present. Turkic administrative thought reaches back across centuries and, through its long contact with different cultural basins, holds onto certain constants. Administration in this sense is both a part of culture and an agent that reshapes it. Because every organization takes shape inside some cultural frame, reading administrative culture also makes institutional change easier to understand.

The OTS was itself built under the influence of the existing political and bureaucratic cultures of its members. As an international organization, it develops programmes to deepen cooperation across the economy, politics, trade, security, energy, and culture. Public administration does not appear as a separate heading in its fields of cooperation or in its policy documents. Yet the implementation and running of those cooperative efforts always pass through public administration

actors. The absence of an explicit public administration heading should not be read as a defect. At the same time, the most important future projection the OTS has produced (Vision 2040) sets out, in policy form, what members are expected to do together under the umbrella of the organization. Read on its content, it is likely to affect both the current and the future shape of members public administrations, because the principles and fields of cooperation it sets out are unusually wide.

The article reads Vision 2040 through Hofstede's cultural dimensions in order to answer, in a substantive way, the question raised in the introduction: is there a need for a shared public administration culture? Members of the OTS clearly want to keep cooperation alive through what they share common culture, common language, common faith. But the political and bureaucratic cultures of those members can also act as a brake on that cooperation. The European Union experience shows that multiplying the points of administrative commonality, where this is possible, matters a great deal. The gap between the post-Soviet bureaucratic culture of some members and the Türkiye case may turn into a handicap for the implementation of the cooperation areas set out in the Vision.

The article's second question what opportunities and risks does building a shared public administration carry? can also be answered through the policy documents. Vision 2040 opens up real possibilities for building a common administrative culture. The text's effort to connect classical Turkic culture with contemporary practice is striking, and the OTS's ability to draw on that reservoir is the most basic resource it has. Cultural and historical shared ground can in this sense be treated as the principal force behind the construction of a shared public administration practice. Alongside this, the emphasis Vision 2040 and other policy documents place on regional cooperation and integration, on technology transfer and knowledge sharing, and on education and capacity-building all of these are real opportunities.

For the cooperation that the OTS is trying to build with its members to function well and as a whole, political will alone may not be enough. Reading the documents together, several risks stand against the production of shared public policies and the building of a shared culture: political and economic divergence between members, differences in administrative tradition and practice, language and communication problems, deficits of trust, and lingering prejudices. These observations align with Yıldız's (2023) conclusion that the document "offers no concrete proposals beyond abstract discourse on democracy, human rights, women's rights, and environmental rights."

In assessing these opportunities and risks, comparison with similar bodies elsewhere offers useful evidence. The EU experience again suggests that political convergence on its own is not enough; functional cooperation also calls for bureaucratic convergence. On public services the Vision leans heavily on the language of New Public Management, with a particularly strong emphasis on public-private partnership. The categories of public value and public interest central, as it happens, to Turkic administrative thought as well are underrepresented.

From these results, several recommendations follow for policymakers who want to reduce the risks identified here. First, the mechanisms of dialogue and cooperation should be strengthened. Second, joint training and exchange programmes should be designed and expanded. Indeed Yıldırım (2017) stated that education plays an important role in the possibility of integration in the Turkic world. Third, the sharing and diffusion of good practices can play a real working role. Fourth, raising the level of transparency and accountability would, at the same time, make citizens more active participants. Fifth, respect for cultural difference will help anchor the core mission of the OTS itself. Sixth, the planning, implementation, and evaluation of programmes should not lean on a single public administration paradigm (New Public Management) but should also draw on alternative paradigms.

The article has discussed the question of a shared public administration culture through the policy documents of the OTS. The organization can usefully be examined from other angles in future work. Alongside descriptive studies of central-local organization within member states or of

convergence in their systems of government, field-based research on institutional capacity, administrative burden, and civil service regimes would help fill clear gaps in the literature. Identifying and examining the distinctive aspects of Turkic administrative thought, in particular, would give such future work much of its originality.

www.turkishstudies.net/economy**Turkish Studies - Economics, Finance, Politics**

eISSN: 2667-5625

**ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY**

Türk Devletleri Teşkilatı Bağlamında Ortak Kamu Yönetimi Kültürünün İnşası: Riskler ve Fırsatlar Üzerine Bir Değerlendirme

Giriş

Türk Devletleri Teşkilatı (TDT) uluslararası bir kuruluş olarak üye ülkelerin siyasi, kültürel ve iktisadi alanları başta olmak üzere pek çok konuda iş birliğini artırma çabasıdadır. Kuruluş ortaya çıkış sürecinde daha ziyade sosyal ve kültürel boyutları ile öne çıkarken ilerleyen yıllarda bunların yanına siyasal, iktisadi ve diğer iş birliği alanları da eklenmiştir. TDT'nin ortaya çıkmasından sonra üye ülkelerin söz konusu alanlardaki işbirliklerine dair pek çok toplantı ve mutabakat belgeleri oluşmuştur. Fakat buna rağmen teşkilatın hedeflerine dair bazı temel belirsizlikler göze çarpmaktadır. Bu belirsizlikler arasında belki de en önemlisi idari ve siyasi bütünleşmenin “ethos”u olarak adlandırılabilir ortak bir yönetim dili inşa etmenin zorluğu olarak belirtilebilir.

Literatürde TDT'nin farklı boyutlarını inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar arasında Akçapa (2023) TDT'nin ortaya çıkış süreci ve dönemin tarihsel koşullarına odaklanmaktadır. Benzer şekilde Özer (2023) teşkilatın geçmişten günümüze kuruluşu ve uygulamalarını açıklamaktadır. Mustofaev (2022) küresel siyasi düzende teşkilatın rolünü “medeniyet yaklaşımı” ile tartışırken, Demir (2022) teşkilatın Avrasya’da bölgesel güç dengesine yönelik fırsatlarını ve tehditleri incelemektedir. Emeklier vd. (2022) teşkilatın seçili sektörlerde 1995-2019 tarihleri arasında bütünleşme sürecini ekonometrik yöntemle incelemişlerdir. Çınar ve Uzun (2023) teşkilatın ekonomik ve siyasi potansiyelini inceleyerek teşkilatın geleceğine dair öngörülerde bulunmuşlardır. Erkiner ve Eray (2022) çalışmalarında TDT’yi uluslararası hukuk normlarına göre inceleyerek teşkilatın bir uluslararası örgüt olduğu sonucuna varmışlardır. Aydılek (2022) teşkilatı Avrupa Birliği ile karşılaştırmalar yaparak kurumsallaşma boyutuyla tartışmıştır. Aliyev ve Demirkol (2023) teşkilata üye ülkelerin turizm politikalarını ve stratejilerini ikincil veriler aracılığıyla analiz etmişlerdir. Yıldız (2023) ise çalışmasında teşkilatın yayımladığı 2040 vizyonu üzerinden politik vizyon değerlendirmesi yapmıştır.

Bu çalışmalar genellikle teşkilatın yapısına, uluslararası rollerine ve seçili sektörlerdeki ilişkilerine odaklanmaktadır. Literatürde teşkilatın kamu yönetimi boyutuna odaklanan çalışmalar çok kısıtlı kalmıştır. Bunlardan Keser vd. (2021) yaptıkları çalışmada ikincil veriler yardımıyla üye ülkelerin ulusal kalkınmaları ile yönetim uygulamaları arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Konu ile ilgili önemli ve güncel bir çalışma ise Oktay vd. (2025) teşkilata üye ve gözlemci ülkelerin kamu yönetimi yapılarını inceleyerek karşılaştırma yapmışlardır. Bu çalışma, Türk Devletleri Teşkilatı’nı kamu yönetimi kültürü perspektifinden inceleyerek literatürde sınırlı olan yönetsel analizlere katkı sunmayı amaçlamaktadır. Özellikle TDT 2040 Vizyon Belgesi’nin Hofstede kültürel boyutları çerçevesinde değerlendirilmesi literatürde ilk çalışmalardan biri olma niteliği taşımaktadır.

Çalışmada, “TDT üyesi ülkelerin ortak kamu yönetimi kültürüne ihtiyacı var mıdır?” “Bunun için hangi fırsat ve riskler bulunmaktadır?” sorularına yanıt aranacaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemine dayanan belge analizi tekniği kullanılacaktır. Belge analizi basılı ya da elektronik materyalleri inceleme ve değerlendirmede kullanılan sistematik bir yöntemdir (Bowen, 2009). Teşkilatın hem kurucu belgelerinde hem de devlet Başkanları tarafından 12 Kasım 2021 tarihinde İstanbul’da düzenlenen 8. Zirve’de onaylanan Türk Dünyası 2040 Vizyonu betimsel analiz ile incelenecektir. Çalışmada ilk olarak yönetim kültürü kavramsal düzeyde ele alınacaktır. Ardından TDT’nin teşkilatlanma yapısı ve politika yapma birimleri açıklanacaktır. Son bölümde ise 2040 Vizyon belgesi Hofstede’nin kültürel boyutlar yaklaşımı ile incelenecektir. Bu bağlamda çalışmanın yönetim düşüncesinde Türk yönetim düşüncesi merkezli mütevazı bir katkı sunması beklenmektedir.

Kavramsal Çerçeve: Yönetim Kültürünün Boyutları

Kültür, tıpkı kişilik ve karakterin bir bireyin belirleyici özellikleri olması gibi, nihayetinde bir grubun ortak özelliğidir. Grup ve organizasyon kurucuları, karşılaştıkları dinamik sorunların her zaman farkında olmayabilirler. Ancak bu sorunlar, varlıklarını sürdürürler ve ortaya çıkacak kültürün türünü belirleyen temel unsurlar olarak kabul edilmelidirler. Dolayısıyla bir yapı ya da örgüt oluştururken farkına varılmalıdır ki baştan planlansın ya da planlanmasın her organizasyon eninde sonunda kültürün bir parçası olarak şekillenir (Schein, 2017).

Kültür bir güç olarak anlaşılmamalıdır. Çünkü kültür, sosyal olayların, davranışların, kurumların veya süreçlerin nedensel olarak atfedilebileceği bir şeydir. Yani bir bakıma bir bağlamdır ve bu sebeple diğer şeyler onun içinde tarif edilebilir (Geertz, 2017: 15). Her kültürel dünyanın dinamikleri, ilkeleri ve yazılı ve yazılı olmayan yasaları vardır. Mekân ve zaman her kültüre özgüdür. Ancak bazı konular her kültürde geçer. Bu nedenle, kültür sessiz bir dil gibidir. Bu dili anlamak, hayatımızı şekillendiren temel kavramları anlamamızı sağlar. Kültür dev, çok karmaşık ve ince bir bilgisayar gibidir. Programları, insanların hayatın her alanında yaptıkları ve tepkilerine yön verir. Bu süreç boyunca, insanlar hayatta kalmak, dünyada ilerlemek ve hayattan zevk almak için yaptıkları her şeye dikkat etmelidir (Hall ve Hall, 1990: 3).

Kurumlarda kültürün bazı işlevleri bulunmaktadır. İlk olarak, kültür örgüt ve çevresi arasındaki sınırları oluşturur. İkinci olarak, örgüt üyelerinin birbirleriyle bağlantılı hissetmelerini sağlar. Üçüncü olarak, kültür bireyin kendi çıkarlarından daha fazlasına odaklanmasına yardımcı olur. Dördüncü olarak, sosyal yapının istikrarını korur. Kültür, bir örgütün birbiriyle bağlantı kurmasına yardımcı olan sosyal bir yapıdır. Bu, çalışanların konuşmaları ve davranışları için uygun standartlar sağlar. Son olarak, kültür, çalışanların davranış ve tutumlarını etkileyen bir kontrol mekanizmasıdır (Robbins ve Judge, 2021: 523).

Bu bağlamda belirtmek gerekir ki kamu yönetim kültürü, sadece güncel faktörlerle değil, aynı zamanda uzun süreli tarihsel miraslarla da şekillenmektedir. Örneğin İtalya’nın kuzey ve güneyi arasındaki yönetim farklılıkları, Orta Çağ’dan beri süregelen farklı sivil geleneklerin bir sonucudur. Kültürel faktörlerin formel kurallardan daha yavaş değiştiği ve bu kuralları yeniden şekillendirme eğiliminde olduğu görülmektedir (Putnam, 1993). Bu açıdan bakıldığında yönetim kültürü siyasal kültürle ilişkilidir. Fakat sadece ondan ibaret değildir ve onu aşan bir alana sahiptir. Çünkü yönetim kültürü ve onu oluşturan değerler kümesi en üst yönetim örgütlenmesi olan ve aynı zamanda siyasal bir örgütlenme olan devletle ilişkili olduğu gibi toplumsal alandaki diğer küçük örgütlenmelerle de ilişkilidir. Bu sebeple siyasal alandan daha aşkın görünümündedir (Ersoy, 2019: 51).

Yönetim faaliyetini “su dolu bir havuza taş atmak” metaforu ile anlamak mümkündür. Atılan taş bir havuzda merkezden dışarı doğru halkalar oluşturur. Bu hareketlilik havuzun veya kabın şekli ve fiziki durum ile sınırlanmıştır. Tıpkı bunun gibi yönetim faaliyeti de yöneticilerin davranışları ile şekillenmektedir. Bu benzetmeyle bakıldığında yönetimin daima siyasal, iktisadi, sosyal ve kültürel bağlamının olduğu ifade edilebilir. Bu yüzden yöneticiler kurumların içerisine, yapılanmaya olduğu kadar “dışarıya” da bakmak zorundadır (Hodgkinson, 2008). Başka bir ifadeyle belirtmek gerekirse

kültür, liderlere durum analizi yapmadan önce bir başlangıç noktası sunmaktadır (Demirel ve Kışman, 2014).

Kültürleri tasnif edip anlamada G. Hofstede'nin yapmış olduğu sınıflandırma yaygın olarak kullanılmaktadır. Hofstede (2001), Hofstede vd. (2010) geliştirdiği yaklaşıma “ulusal kültürel boyutlar” adını vermektedir. Hofstede'ye göre ulusal kültürel boyutlar, güç mesafesi, bireycilik, başarı motivasyonu, belirsizlikten kaçınma, uzun vadeli yönelim ve tolerans endekslerinden oluşmaktadır. Bu bileşenler sayesinde ulusal kültürleri birbirleriyle kıyaslamak mümkün olabilmektedir. Hofstede'nin bu yaklaşımı indirgeme riski içerse bile bazı alanlarda ölçek geliştirerek, yönetim kültürlerinin veriye dayalı incelenmesi bakımından önemli fırsatlar sunmaktadır.

Baltaş (2010: 19-22) Hofstede'nin çalışmalarından yola çıkarak Türk kültüründeki iş görme biçimine dair bazı çıkarımlar yapmaktadır. Ona göre Türk kültürü ilk olarak toplulukçudur. Toplulukçuluk bireyciliğin aksine, kendine güvenenlerin güvenini boşa çıkarmamak ve onları gururlandırmak üzerine kuruludur. İkinci olarak Türk kültüründe güç mesafesi yüksektir. Bu da motivasyon için katılımcı yönetimin şart olmadığı anlamına gelebilmektedir. Üçüncü olarak Türk kültüründe insanlar yaşamak için çalışırlar. Dördüncüsü Türk kültüründe belirsizlikten kaçınma genel bir eğilimdir. Çünkü bu kültürde hayatın bilinmezliği insanlarda kaygı yaratır ve bilindik düzen çoğu zaman tercih sebebidir.

Türk yönetim kültürü, tarihsel birikimi olan ve uzun geçmişine dair pek çok özelliği günümüz yönetim uygulamalarında ve düşüncesinde yer alabilmektedir. Gerçik (2020) Türk kültüründe grup dayanışması, otorite-itaat ilişkisi, belirsizlikten kaçınma ve güven arayışı gibi kültürel boyutların kurumsal ve idari ilişkileri etkilediğini ifade etmektedir. Böylelikle gücü değere, ilişkiyi göreve, kazancı sürdürülebilirliğe, faydayı kurallara tercih etmenin örgütsel ilişkileri dönüştürdüğü ifade edilebilir².

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde oluşturulmuştur. Araştırmada veri toplama ve analiz yöntemi olarak belge analizi kullanılmıştır. Belge analizi; yazılı, görsel veya dijital materyallerin sistematik biçimde incelenmesi ve yorumlanmasını içeren bir araştırma yöntemidir. Özellikle politika belgeleri, strateji dokümanları ve kurumsal raporların analiz edilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntem araştırmacıya, incelenen metinlerin içerdiği kavramsal çerçeveyi, söylem yapısını ve tematik vurguları ortaya koyma imkânı sunmaktadır (Bowen, 2009; Sak vd., 2021).

Belge analizi yöntemi sayesinde araştırmada TDT'nin kurumsal vizyonunu ortaya koyan metinler incelenerek bu belgelerde yer alan yönetim anlayışı, yönetsel söylem ve kültürel referanslar değerlendirilmiştir. Böylece teşkilatın ortak bir kamu yönetimi kültürü oluşturma potansiyeli ve bu sürecin taşıdığı fırsat ve riskler analiz edilmiştir.

Veri Kaynağı

Araştırmanın temel veri kaynağını Türk Devletleri Teşkilatı tarafından kabul edilen Türk Dünyası 2040 Vizyon Belgesi oluşturmaktadır. Söz konusu belge, 12 Kasım 2021 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirilen Türk Devletleri Teşkilatı 8. Zirvesi sırasında üye ülkelerin devlet

² Türk devlet geleneği, hâkimiyet anlayışı, devlet yönetimi, töre ve örf, siyasal düşünce, bozkır kültürü, Türk-Moğol devlet teşkilatı ve bu geleneğin tarihi ve kültürel kaynakları hakkında farklı dönem ve metinleri esas alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Orhun Yazıtları'nın Türk devlet anlayışı ve yönetim sistemi bakımından değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar da bu literatüre dâhildir. Ayrıca bk. Göksu, 2010; Adıyaman, 2015; Beriş, 2015; Çevik, 2018; Eroğlu, 2017; Canatan, 2009; Doğan, 2009; Gömeç, 2007; Özyürek, 2009; Uğurlu & Yılmaz, 2011; Onay, 2012; Karaman, 2022.

başkanları tarafından kabul edilmiştir (www.turkicstates.org Erişim: 10.11.2025). Vizyon belgesi, Türk Devletleri Teşkilatı'nın uzun vadeli stratejik yönelimlerini, işbirliği alanlarını ve kurumsal hedeflerini ortaya koyan temel politika metni niteliğindedir.

Bu belge; siyasi, ekonomik, kültürel ve kurumsal alanlarda teşkilatın gelecek perspektifini ortaya koyması bakımından üye ülkelerin kamu yönetimi anlayışı ve yönetsel kültürüne ilişkin önemli ipuçları içermektedir. Bu nedenle çalışmada söz konusu belge temel analiz materyali olarak ele alınmıştır.

Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veriler betimsel analiz ve kavramsal içerik incelemesi yoluyla değerlendirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle vizyon belgesi dikkatli bir şekilde okunmuş ve metinde tekrar eden kavramlar, temalar ve yönetim söylemine ilişkin ifadeler belirlenmiştir. Daha sonra metinde öne çıkan kavramlar belirli tematik kategoriler altında sınıflandırılmıştır. Bunlara ek olarak MAXQDA programı yardımıyla da kelime bulutları oluşturulmuştur.

Analiz sürecinde özellikle şu kavramsal alanlar dikkate alınmıştır:

- Devlet ve yönetim anlayışı
- İşbirliği ve bölgesel entegrasyon vurgusu
- Kamu yönetimi ve kurumsal kapasite
- Güvenlik ve istikrar söylemi
- Kültürel referanslar

Belgede yer alan yönetsel söylem ve kavram yoğunluğu ayrıca Hofstede'nin kültürel boyutlar yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu bağlamda güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, başarı motivasyonu, uzun dönem yönelimi ve tolerans boyutları dikkate alınarak vizyon belgesinin yönetsel kültür açısından nasıl bir çerçeve sunduğu analiz edilmiştir. Bu yöntem sayesinde Türk Devletleri Teşkilatı'nın politika belgelerinde ortaya çıkan yönetsel kültürün özellikleri sistematik biçimde yorumlanmış ve ortak bir kamu yönetimi kültürü oluşturma potansiyeline ilişkin çıkarımlar yapılmıştır.

Türk Devletleri Teşkilatı'nın Yapısı ve Siyaseti

Sovyetler Birliği'nin çöküşü ile bağımsız devletler olarak tekrar uluslararası aktöre dönüşen Türk arasında iş birlikleri için alanlar oluşmuştur. Bu çerçevede bölgedeki Türk devletleri TDT, 1992 yılından itibaren toplanan, "Türkçe Konuşan Devletler Devlet Başkanları Zirveleri" sonucunda ortaya çıkan müşterek siyasi irade üzerine kurulmuştur (www.turkicstates.org Erişim: 10.11.2025).

Bağımsızlık sonrası Türk Cumhuriyetleri arasındaki siyasi, ekonomik ve kültürel bağlantıları güçlendirmek amacıyla kurulan Türk Devletleri Teşkilatı (TDT), bu sürecin en önemli kurumsal aşamasıdır. Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla birlikte ortaya çıkan jeopolitik fırsatların doğru bir şekilde değerlendirilmesi sayesinde bu teşkilat, Türk dünyasında birlik ve dayanışmayı teşvik etti. 2009 Nahçıvan Anlaşması, Türk Dili Konuşan Ülkeler Devlet Başkanları Zirveleri ile başlayan bu girişimin kurumsal bir çerçevesini oluşturdu. 2021'de İstanbul Zirvesi'nde "Türk Devletleri Teşkilatı" adını alarak küresel bir vizyonu benimsemiştir (Uzunağaç, 2025).

Tablo 1: TDT'nin Örgütlenme Yapısı ve Görevleri

Seviye	Birim / Organ	Temel Görevi
Zirve	Devlet Başkanları Konseyi	Stratejik Kararlar
Danışma	Aksakallar Konseyi	Tavsiye ve Rehberlik
İcra	Dışişleri Bakanları Konseyi	Politika Belirleme
Yönetim	Genel Sekreterlik	Koordinasyon ve İdare

Kaynak: Yazar tarafından TDT web sitesinden esinlenilerek oluşturulmuştur.

Bu tablodaki birimler teşkilatın temel organlarıdır. Bunun dışında teşkilat Ankara'da bulunan Uluslararası Türk Kültürü Teşkilatı (TÜRKSOY), Bakü'de bulunan Türk Devletleri Parlamenter Asamblesi (TÜRKPA) ve Türk Kültür ve Miras Vakfı, Astana'da bulunan Uluslararası Türk Akademisi, İstanbul'da bulunan Türk Ticaret ve Sanayi Odası ve Türk Yatırım Fonu gibi kurumlarla iş birliği halinde faaliyetler yürütmektedir (www.turkicstates.org, Erişim: 11.10.2025).

TDT üyesi ülkeler arasında pek çok alanda işbirliği oluşturmak ve ilerletmek amacıyla farklı alanlarda işbirliği öngörülmüştür. Bu işbirlikleri otuz başlıkta toplanmıştır. Bu alanlar siyasi, hukuki, iktisadi ve diğer hükümet faaliyetlerine ilişkin alanlardır. Bu alanların temalarına göre tasnif edilmesi teşkilatın işbirliği alanlarını daha iyi anlamaya yararlı olacaktır. Bu bakımdan Tablo 2 teşkilatın faaliyet alanlarını beş alan özelinde gruplandırılabilir. Bu gruplandırma, söz konusu işbirliklerinin stratejik odak noktalarını ve birbirleriyle olan bağlantılarını daha net ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Tablo 2: TDT'nin Çok Boyutlu İşbirliği Alanlarının Tematik Görünümü

Tematik Küme	İşbirliği Alanları (Madde No)	Odak Noktası ve Stratejik Önemi
1. Siyasi, Hukuki ve Kurumsal Altyapı	1. Siyasi İşbirliği 15. Yargı ve Yasama 24. Konsolosluk İşleri 28. Tapu ve Kadastro 20. Uluslararası Kuruluşlarla İşbirliği	İlişkilerin hukuki çerçevesi, siyasi diyalog mekanizmaları ve idari kapasitenin güçlendirilmesi. Uluslararası arenada eşgüdümlü politika geliştirmeyi amaçlar.
2. Ekonomi ve Kalkınma Odaklı İşbirlikleri	2. Ekonomik İşbirliği 3. Gümrük İşbirliği 4. Ulaştırma İşbirliği 11. Enerji İşbirliği 14. Tarım İşbirliği 19. İnsan Kaynakları İşbirliği	Karşılıklı iktisadi büyüme, ticaretin kolaylaştırılması, enerji arz güvenliği ve sürdürülebilir kalkınmanın sektörel temellerinin atılması.
3. Bilim, Teknoloji ve Yenilik (BTY) Ekosistemi	10. BİT İşbirliği 18. Uzay İşbirliği 25. Resmi Araştırma Merkezleri 27. Haritacılık Kurumları 30. Sanayi, Bilim, Teknoloji ve Yenilik (SBTY)	Geleceğin ekonomisini şekillendiren bilgi, ileri teknoloji ve inovasyon alanlarında müşterek kapasite geliştirme ve rekabet gücü kazanma.
4. Toplumsal, Kültürel ve Beşerî Bağlar	5. Turizm İşbirliği 6. Eğitim İşbirliği 8. Gençlik ve Spor 9. Diaspora İşbirliği 17. Müslüman Dini Kurumlar 29. Kültürel İlişkiler 21. Aile ve Sosyal Politika	Toplamlar arası diyalogu, karşılıklı anlayışı ve sosyal uyumu derinleştirmek. Ortak kültürel ve insani değerler etrafında köprü kurmak.
5. Küresel Sorunlara ve Kamu Hizmetlerine Ortak Yaklaşım	7. Enformasyon ve Medya 12. Sağlık İşbirliği 13. Göç İşbirliği 16. İnsani Konular ve Kalkınma 23. Acil Durum ve Afet Yönetimi 26. Çevre ve Ekoloji	Sınır ötesi nitelikteki ortak zorluklara (göç, afet, salgın, çevre) karşı dayanışma ve eşgüdümlü müdahale kapasitesi oluşturmak.

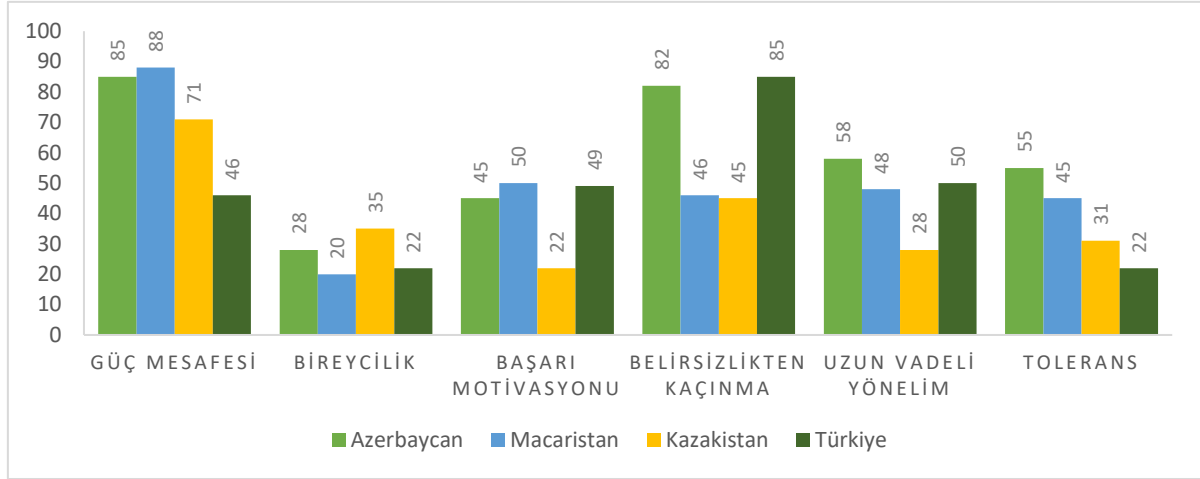
Kaynak: Yazar tarafından TDT web sitesinden esinlenilerek oluşturulmuştur.

Tablo 2 de yer alan otuz başlık teşkilatın resmi anlaşmalarla düzenlediği ve resmi sitesinde ilan ettiği işbirliği alanlarıdır. Bu alanların içerisinde doğrudan kamu yönetimi başlığı veya kamu politikaları başlığı bulunmamaktadır. Fakat bu alanların tümü doğrudan veya dolaylı şekilde kamu yönetimi faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan teşkilatın üye ülkelerin kamu politikası süreçlerine ve kamu yönetimlerine etkisi olabilmektedir. Bunun yanında üye ülkelerin yönetim kültürleri, bürokrasinin konumu ve politika yapımının niteliği de söz konusu işbirliği alanlarına katkıyı etkileyebilmektedir.

2040 Vizyon Belgesinin Analizi

Devletlerin yönetme kapasitesi üzerinden karşılaştırmalı çalışmada alanın önemli araştırmacılarından Migdal (2021: 419-424), güçlü devlet oluşturma için gerek koşullarını sıralarken diğer unsurların yanında özerk bürokratik yapıyla becerikli liderliği de ifade etmektedir. Ona göre güçlü devletler, uzmanlığa dayanan özerk bürokratik yapılanma ve bunun sürdürülmesini sağlayacak kamusal liderliği mümkün kılmalıdır. Çünkü devletin gerçek çıkarları konusunda kamusal aktörler arasında görüş farklılıkları olabilir. Bu yüzden güçlü bir devlet olabilmenin yolu ancak özerk bir

devletin çıkarı kodlarının olması gerektiği fikrinin asgari bir fikir birliğinin olduğu ve bu fikrin de bürokrasi tarafından benimsenmesine dayanmasıyla mümkün olur.



Grafik 1: TDT Üyesi ve Gözlemcisi Bazı Ülkelerin Kültürel Boyutlarda Ulusal Görünümü

Kaynak: <https://www.theculturefactor.com/> (Erişim: 25.07.2025)

Grafik 1 TDT üyesi ve üyelik süreci devam eden bazı ülkelere ait kültürel boyutların görünümünü yansıtmaktadır³. Grafik bazı çıkarımları yapmayı kolaylaştırmaktadır. Buna göre bulgular kamu yönetimi ve yönetsel kültür açısından değerlendirildiğinde, ülkeler arasında hem ortak tarihsel-kurumsal mirasın izlerini hem de farklılaşan idari pratiklere işaret etmektedir. Güç mesafesi boyutundaki puanların yüksek olması ülkelerin kamu yönetimi sistemlerinin merkeziyetçi yapısının bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu boyutta Türkiye diğer ülkelerden görece ayrılsa bile, ülkelerin kamu yönetimlerinin katılımcılık boyutu ile eksik olduğu ifade edilebilir. Bireycilik boyutunda ülkelerin tamamı benzer biçimde toplulukçu kültür olarak değerlendirilebilir. Bu ise kamu yönetiminde kişisel bağların (akrabalık, aile, hemşehrlik vd) etkili olduğu çıkarımını yapmayı mümkün kılmaktadır. Başarı motivasyonu boyutunda Kazakistan diğer ülkelerden ayrılmaktadır. Bu boyuttaki değerler ülkelerin kamu yönetimlerinin rekabet ve performans açısından sınırlı kaldığını kanıtlamaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutunda Türkiye ve Azerbaycan benzer yüksek değerlerle kamu yönetimi ve bürokratik süreçlerde aşırı bürokratikleşme eğilimindedir. Uzun vadeli yönelim boyutu Uzun Vadeli Yönelim kamu politikalarında sürdürülebilirlik, stratejik planlama ve kurumsal devamlılık arayışını destekler. Kazakistan'daki düşük oranlar, kamu yönetiminde daha pragmatik, kısa vadeli ve sonuç odaklı yaklaşımların etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Son olarak tolerans boyutundaki Türkiye'nin düşük değerlere sahip olması kamu yönetiminde normatif denetimin ve toplumsal değerlerin işlevi olarak değerlendirilebilir.

12 Kasım 2021 tarihinde düzenlenen Türk Devletleri Teşkilatı 8. Zirvesi sırasında Devlet Başkanları tarafından kabul edilen Türk Dünyası 2040 Vizyon belgesi (www.turkicstates.org, Erişim: 11.10.2025) üye ülkelerin kamu yönetimi uygulamaları ve yönetim kültürü açısından önemli bazı hususları içermektedir. Bu hususlar şu şekilde ifade edilebilir:

- I. 2040 Vizyonu, geleneksel Türk kültürü ve yönetim düşüncesi ile günümüz yönetimleri arasında bir ilişki kurma çabası içermektedir. Belgede Türk kimliğinin devletlerarası

³ Hofstede'nin tasnifine dayanan bu grafikte TDT üyesi diğer devletlere ait veriler bulunmamaktadır. Dolayısıyla üye ve gözlemci ülkelerden sadece verisi olanlar tabloya eklenmiştir.

denilebilecek liyakat, etik, bürokrasinin tarafsızlığı ve hesap verebilirliği sınırlı olarak yer bulmaktadır. İkinci olarak belgede üye ülkelerin mevcut bürokratik yapıları ve kültürleri arasındaki farklılıkların aşılmasına dair bir mekanizma ya da uyumlaştırma bilgisi önermemektedir. Üçüncü olarak belge idari süreçlerde tüm vurguyu merkezi yönetim üzerinden ele almakta ve yerel yönetimlerin bu süreçte oynayabileceği rolü göz ardı etmektedir. Dördüncüsü belgede ilkeler teşvik edici öneriler ile sunulmaktadır. Ancak bu ilkelerin hangi boyutta uygulandığını kontrol edecek ve gerektiğinde uyarı ve tavsiyeler sunacak bir izleme ve değerlendirme birimi belirtilmemiştir. Son olarak belgede özellikle kamu hizmetlerinin sunumunda kamu özel işbirlikleri gibi modeller vurgulanmaktadır. Ancak kamu değeri, kamu yararı gibi kamu yönetiminin temel amacı olan olgular eksik kalmıştır.

Bütün bu özellikleri ile 2040 Vizyon belgesi, bölgesel işbirliğine odaklanan yönleri ile üye ülkelerin kamu politikası süreçlerine dair iki yönlü etkisi ile ele alınabilir. İlk olarak TDT oluşum süreci işleyişinde üye ülkelerin mevcut bürokratik kültürlerinin etkisinde oluşmuş ve politika belgelerine yansımıştır. İkinci boyut ise TDT'nin işbirliklerinin ve Vizyon belgesinin dolaylı olarak üye ülkelerin bürokratik işleyişine ve kamu yönetimi kültürüne kısa ve uzun vadede muhtemel etkileridir. Tablo 3'te 2040 Vizyonun Hofstede kültürel boyutlar yaklaşımına göre değerlendirmesi görülmektedir.

Tablo 3: 2040 Vizyon Belgesinin Hofstede Kültürel Boyutlarıyla Görünümü

Hofstede Boyutu	Belgede İfade Düzeyi ve Şekli	Kamu Yönetimi Açısından Konumlandırılması
Güç Mesafesi	Yüksek	Karar alma süreçleri devlet başkanları ve merkezi kurumlar etrafında yoğunlaşmaktadır. Yerel yönetimler ve bürokratik özerklik sınırlı düzeyde temsil edilmektedir.
Bireycilik / Kolektivizm	Kollektivist	Vatandaş bireysel hak öznesi olarak değil, "Türk dünyası" topluluğunun parçası olarak konumlandırılmaktadır.
Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek	Güvenlik, istikrar ve kriz yönetimi vurguları güçlüdür. Kamu yönetimi düzenleyici ve kontrol edici bir rol üstlenmektedir.
Erillik / Dişillik	Eril eğilim	Başarı, güç, stratejik etkinlik ve rekabet ön plandadır. Sosyal refah ve kapsayıcılık ikincil düzeydedir.
Uzun Dönem Yönelimi	Yüksek	2040 perspektifi, stratejik planlama ve kurumsal sürdürülebilirliği esas almaktadır.
Tolerans	Orta	Disiplin, sorumluluk ve düzen ön plandadır; bireysel özgürlük ve yaşam tarzı çeşitliliği sınırlı vurgulanmaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2040 Vizyonu TDT üye ülkeleri tarafından onaylanarak bir gelecek perspektifi oluşturma çabasıdır. Tablo 3 incelendiğinde Vizyonun Hofstede kültürel boyutlarına göre içeriği daha iyi anlaşılabilir. Buna göre Vizyonda güç mesafesi yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu özellik karar alma süreçlerinin merkezden olduğunu göstermektedir. Grafik 1'de de görüleceği üzere ülkelerin bu konudaki skorları ile uyumlu görünümündedir. Bireycilik boyutunda ise metinde kolektivist taraflar daha öne çıkmaktadır. Yine Grafik 1'de seçili ülkelerin bireycilik boyutunda skorunun diğer alanlardan düşük olması bunu kanıtlamaktadır. Vizyonda üye ülkelerin vatandaşları bireysel olarak ele alınmaktan ziyade Türk Dünyasının bir unsuru şeklinde ele alınmaktadır. Vizyon belirsizlikten

kaçınma boyutunda ise yüksek düzeyde ilişkilidir. Bunun yansıması ise metinde güvenlik ve istikrar söyleminin çok öne çıkmasıdır. Bu özellik Türk yönetim düşüncesindeki nizam vurgusu ile ilişkilendirilebilir. Bunun yanında Başarı motivasyonu boyutunda ise Vizyon, eril eğilimde bir içeriğe sahiptir. Bunun yansıması ise başarı, güç ve rekabetin metindeki ifade düzeyleridir. Hofstede'nin diğer boyutu olan uzun dönem yöneliminde ise Vizyon yüksek ilişkilidir. Bizatihi 2040 vizyonun kendisi bunun bir kanıtı olarak değerlendirilebilir. Belge kültürel boyutların son faktörü olan tolerans başlığında ise orta düzeyde ilişkilendirilebilir. Çünkü metinde sorumluluk, disiplin ve düzen gibi vurgular ön plana çıkmaktadır.

Sonuç

Türkler tarihsel olarak devletin ve doğal olarak yönetimin çok erken kurumsallaştığı topluluklardan birisidir. Bu açıdan güçlü bir yönetim tecrübesi günümüz koşulları için bazı imkânlar ve riskler barındırabilmektedir. Türk yönetim düşüncesi yüzyıllara dayanan ve farklı kültürel havzalarla olan etkileşimi ile bazı sabiteler taşımaktadır. Bu çerçevede yönetim kültürün hem bir parçası hem de dönüştürücüsü olarak değerlendirilebilir. Böylelikle her örgütlenme belli bir kültürel çerçeve içerisinde olduğu için yönetim kültürünü anlama çabası kurumsal değişim ve dönüşümleri anlamayı daha da kolaylaştıracaktır.

TDT oluşurken üye ülkelerin mevcut siyasi ve bürokratik kültürlerinin etkisi ile oluşmuştur. TDT bir uluslararası kuruluş olarak üye ülkelerin iktisadi, siyasi, ticari, güvenlik, enerji ve kültürel politikalar alanında iş birliğini oluşturmak ve geliştirmek amacına hizmetle bazı programlar geliştirmektedir. TDT'nin iş birliği alanlarında ve politika belgelerinde doğrudan kamu yönetimi bir başlık olarak yer almamaktadır. Ancak söz konusu iş birliklerinin hayata geçirilmesi ve yürütülmesi kamu yönetimi aktörlerince gerçekleşmektedir. Bu bakımdan doğrudan ifade edilmemiş olması bir eksiklik olarak değerlendirilmemelidir. Öte yandan TDT'nin üye ülkeler için en önemli gelecek öngörüsü 2040 Vizyonu ile oluşmuştur. 2040 Vizyonu üye ülkelerin teşkilat odağında hangi alanlarda neler yapacağı konusunda bir politika metni olarak değerlendirilebilir. Vizyon belgesi içeriği itibarıyla incelendiğinde üye ülkelerin mevcut ve gelecek kamu yönetimi yapılarına etkileri olasıdır. Çünkü Vizyonda belirtilen ilke ve iş birliği alanları çok geniş ve kapsamlı alanlardan oluşmaktadır.

Çalışmada 2040 Vizyon belgesi Hofstede'nin kültürel boyutlar yaklaşımı ile incelenmiştir. Çalışmanın girişinde değinilen “ortak bir kamu yönetimi kültürüne ihtiyaç var mıdır? sorusuna anlamlı cevaplar verebilmek için bu önemlidir. Teşkilata üye ülkeler ortak kültür, ortak dil ve ortak inanç gibi alanlar üzerinden iş birliğini canlı tutmak istemektedir. Ancak ülkelerin siyasi ve bürokratik kültürleri bu iş birliğinin geliştirilmesinin önünde engel olabilir. Özellikle Avrupa Birliği deneyimi bize göstermektedir ki bu alanlardaki müşterekleri mümkün olduğunda çoğaltmak oldukça önemlidir. Teşkilata üye bazı ülkelerdeki Post-Sovyetik bürokratik kültür ile Türkiye'nin farklılaşması Vizyonda bahsedilen iş birliği alanlarının gerçekleştirilmesinde bir handikaba dönüşebilir.

Bunun yanında yine çalışmanın giriş bölümünde ifade edilen “ortak kamu yönetimi anlayışı inşa edebilmek için fırsatlar ve riskler nelerdir” sorusunun cevaplanması da yine politika belgeleri aracılığıyla cevaplanabilir. TDT'nin 2040 Vizyonu ortak yönetim kültürü geliştirme bakımından bazı olanaklar sunmaktadır. Belgede Türk kültürü ile günümüz uygulamaları arasında bir bağ kurma çabası dikkat çekmektedir. Bu bağlamda TDT'nin bu birikimle hareket etmesi imkân olarak en temel ve gerekli zemini sağlamaktadır. Başka bir ifade ile bu kültürel ve tarihi ortaklık ortak bir kamu yönetimi uygulaması ve kültürü inşa edebilmekte ana güç olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında hem 2040 Vizyonunda hem de diğer politika belgelerinde üzerinde durulan bölgesel iş birliği ve entegrasyon çabaları, teknoloji transferi ve bilgi paylaşımı, eğitim ve kapasite geliştirme gibi alanlar bu alanda önemli fırsatlar olarak değerlendirilebilir.

TDT'nin üye ülkeler ile yerleştirmeye ve geliştirmeye çalıştığı iş birliği alanlarının bütünlüklü ve düzgün işleyebilmesi için sadece siyasi iradenin örtüşmesi yeterli olmayabilir. Bu bakımdan yine 2040 Vizyon belgesi başta olmak üzere çalışmada incelenen temel belgelerden yola çıkarak belirtmek gerekir ki ortak kamu politikaları üretebilmenin ve bir kültür inşa edebilmenin önünde bazı riskler de bulunmaktadır. Üye ülkelerin siyasi ve iktisadi olarak farklılaşması, idari geleneklerin ve uygulamaların farklılaşması, dil ve iletişim sorunları, güven eksikliği ve önyargılar bu bakımdan dikkate alınması gereken riskler olarak belirtilebilir. Bu bulgular Yıldız'ın (2023) da belirttiği gibi "belgenin demokrasi, insan hakları, kadın ve çevre hakları gibi konularda soyut söylemler ötesinde somut öneriler sunmadığı" sonuç ifadeleri ile örtüşmektedir.

TDT'nin geleceği ve etkinliği için yukarıda değinilen imkân ve riskler değerlendirilirken dünyadaki diğer örnekler ile karşılaştırmalar önemli veriler sunabilir. Örneğin Avrupa Birliği deneyimi bu iş birliğinin işlevsel olarak dönüşebilmesi için sadece siyasi benzeşmenin yeterli olmayıp bürokratik benzeşmenin de gerekli olduğu konusunda ele alınabilir. Vizyon belgesi bu çerçevede kamu hizmetleri konusunda Yeni Kamu İşletmeciliği dilini yoğun kullanmaktadır. Çünkü belgede genelde kamu özel iş birliği vurgusu öne çıkmaktadır. Kamu değeri ve kamu yararı gibi Türk yönetim düşüncesinde de önemli karşılığı olan bakışların eksikliği de ifade edilebilir.

Buradan hareketle çalışmada elde edilen sonuçlardan yola çıkarak söz konusu riskleri azaltmak için politika yapıcılara şu öneriler sunulabilir: İlk olarak diyalog ve iş birliği mekanizmalarının güçlendirilmesi önemlidir. İkincisi, ortak eğitim ve değişim programlarının düzenlenmesi ve geliştirilmesi gereklidir. Nitekim Yıldırım (2017) Türk dünyasında bütünleşme imkanında eğitimin önemli işlevini ifade etmiştir. Üçüncüsü iyi uygulama örneklerinin paylaşılması ve yaygınlaştırılması işlevsel bir rol oynayabilir. Dördüncüsü şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması vatandaşların da etkin olmasını beraberinde getirecektir. Beşincisi kültürel farklılıklara saygı gösterilmesi TDT'nin asıl misyonun sağlamlaşmasını getirecektir. Son olarak ise plan ve programların hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde kamu yönetimi alanında tek paradigma (Yeni Kamu İşletmeciliği) yerine farklı paradigmaların da dikkate alınmasıdır. Öte yandan çalışmada TDT'nin politika belgeleri üzerinden ortak kamu yönetimi kültürü bağlamı tartışılmıştır. TDT özellikle kamu yönetimi disiplini bağlamında gelecek çalışmalarda farklı yönlerden incelenebilir. TDT üyelerinin merkezi ve yerel örgütlenme sorunları, hükümet sistemi benzeşmelerinin gerekliliği gibi betimsel çalışmaların yanında kurumsal kapasite, idari yük, kamu personel rejimine ilişkin saha verilerine ilişkin çalışmalarda literatürdeki boşluklara katkı sunabilir. Bu noktada özellikle Türk yönetim düşüncesinin özgün boyutlarını tespit ve tetkike tabi tutarak incelemek ise söz konusu akademik çalışmalara özgünlük katacaktır.

References

- Adıyaman, C. (2015). Eski Türkçede oruç/urunç: Rüşvet sözcüğü üzerinde bir araştırma. *Turkish Studies*, 10(16), 1–16. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.9026>
- Akçapa, M. (2023). Türk Devletleri Teşkilatı’nın tarihsel gelişimi: Teşkilatın dünü, bugünü ve yarını. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 11(34), 473-491. <https://doi.org/10.33692/avrasyad.1223099>.
- Alıyev, J., ve Demirkol, S. (2023). Türk Devletleri Teşkilatı ülkelerinin turizm politikaları ve stratejilerinin analizi. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 172-190. <https://doi.org/10.37847/tdad.1349540>
- Aydilek, E. (2022). Türk Devletleri Teşkilatının siyasi ve ekonomik potansiyeli. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 5(3), 716-728. <https://doi.org/10.33712/mana.1192419>
- Baltaş, A. (2010). *Türk kültüründe yönetmek*. Remzi Kitabevi.
- Beriş, H. E. (2015). Osmanlı İmparatorluğu’nda siyasal düşüncenin temel unsurları. *Turkish Studies*, 10(6), 341–356. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8247>
- Bowen GA (2009), Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), pp. 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Canatan, K. (2009). Geleneksel siyaset ve devlet felsefesinin bir yorumu olarak “Siyasetname”: Büyük devlet adamı Nizamülmülk’ün devlet ve siyaset anlayışı üzerine. *Turkish Studies*, 4(7), 194–220. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.905>
- Çevik, G. (2018). Şecere-i Harezmsâhi’de hediye ve hediyeleşme. *Turkish Studies*, 13(28), 217–240. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.14176>
- Çınar, Y., & Uzun, Y. U. (2023). Köklü geçmişten güçlü geleceğe Türk Devletleri Teşkilatı: Küresel ekonomik-siyasal potansiyeli ve teşkilatın geleceğine dair öngörüler. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(Özel Sayı), 141-156. <https://doi.org/10.33206/mjss.1296831>
- Demir, C. (2022). The Organization of Turkic States: Implications for the regional balance of power. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, August (August 2022), 39-71. <https://doi.org/10.17752/guvenlikstrjtj.1104776>
- Demirel, H.G., Kışman, Z.A. (2014). Kùltürler arası liderlik, *Turkish Studies (International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic)*, 9(5), 689-705. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.6821>
- Doğan, S. (2009). Nizami Gencevi’nin eserlerinde eğitim eksenli adalet, devlet ve hükümdar öğretisi. *Turkish Studies*, 4(7), 306–319. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.502>
- Emeklier, B., Taş, T., ve Yılmaz, K. Ç. (2022). Türk Devletleri Teşkilatı: Bütünleşme sürecine nereden başlamalı ve ne yapmalı?. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, August (August 2022), 73-107. <https://doi.org/10.17752/guvenlikstrjtj.1112874>
- Erkiner, H. H., ve Eray, İ. (2022). Uluslararası hukuk bakımından bir uluslararası örgüt olarak Türk Devletleri Teşkilatı. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, August (August 2022), 217-50. <https://doi.org/10.17752/guvenlikstrjtj.1112918>
- Eroğlu, E. (2017). Türk barışı (Pax Turcica): İskitler, Göktürkler ve Hazarlar. *Turkish Studies*, 12(19), 91–102. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.12315>
- Ersoy, E. (2019). *Yönetim kültürü ve devlet ahlakı (Türk tarihinden örneklerle)*. Kriter Yayınevi.
- Geertz, C. (2017). *The Interpretation of cultures (Selected essays)*. Basic Books.

- Gerçik, İ.Z. (2020). *Yönetimin kültürü: Türk kültüründe yönetim ve liderlik*. Küre Yayınları.
- Göksu, E. (2010). Ok ve yayın Türk devlet geleneği ve hâkimiyet anlayışındaki yeri. *Turkish Studies*, 5(2), 986–1011. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.1087>
- Gömeç, S. (2007). Çingizli Devletinin büyümesinde rol oynayan Türklerden Çelme ve Subutay. *Turkish Studies*, 2(2), 230–238. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.68>
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences: Germans, French, and Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Hodgkinson C. (2008). *Yönetim felsefesi örgütsel yaşamda değerler ve motivasyon*. Çev. Edit. İ. Anıl, B. Doğan, Beta Yayınları.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Mc Graw Hill Press.
- <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=azerbaijan%2Chungary%2Ckazakhstan%2Cturkey> (Erişim: 25.07.2025).
- <https://www.turkicstates.org/tr> (Erişim: 04.01.2025).
- Karaman, F. (2022). Orhun Yazıtları. *Turkish Studies – Language and Literature*, 17(3), 939–951. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.62612>
- Keser, A., Çütcü, İ., & Eren, M. V. (2021). Does country-level governance matter for national development? An analysis on the founding states of Turkic Council. *Applied Economics*, 54(5), 522–535. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1966373>
- Migdal, J. S. (2021). *Güçlü toplumlar ve zayıf devletler*. Çev: O. İşçi, Vakıfbank Kültür Yayınları.
- Mustofaev, M. (2022). The Organization of Turkic States: A new approach to global and regional challenges. *PERCEPTIONS: Journal of International Affairs*, 27(1), 105-120.
- Oktay, E., Usta, S., Candan, H. (Edit.) (2025). *Türk dünyasında kamu yönetimi Türk Devletleri Teşkilatı karşılaştırmalı siyasal ve yönetsel sistemler*. Çizgi Kitabevi, Konya.
- Onay, İ. (2012). Cengiz Han'ın devletinde Türk kültürünün etkisi ve katkısı. *Turkish Studies*, 7(4-II), 2441–2455. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.3899>
- Özer, Ç. (2023). The Organization of Turkic States- from past to present. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2023 (09) (Special Issue), 150-161.
- Özyürek, R. (2009). Türk devlet ve topluluklarından Türkiye üniversitelerine gelen Türk soylu yabancı uyruklu öğrencilerin Türkçe öğrenimlerinde karşılaştıkları sorunlar. *Turkish Studies*, 4(3), 1819–1862. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.759>
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Robbins, S. P., Juge, T.A. (2021). *Örgütsel davranış*. Çev. Edt. İnci Erdem, Nobel Akademik Yayın.
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç., & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250. <http://doi.org/10.33400/kuje.843306>
- Schein, E.H. (2017). *Organizational culture and leadership*. 5. Edition, Wiley.

-
- Uğurlu, S., & Yılmaz, K. (2011). Türk devlet yönetme geleneğinde töre'den örf'e değişim. *Turkish Studies*, 6(2), 949–972. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.2172>
- Uzunagaç, E. (2025). Bağımsızlıktan kurumsallaşmaya: Türk Devletleri Teşkilatı'nın kuruluş süreci, *Marmara Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 12 (Türk Devletleri Teşkilatı Özel Sayı), 268-285.
- Yaldız, F. (2023). The political vision of the Organization of Turkic States: An analysis of the Turkic World Vision 2040. *Eurasian Research Journal*, 5(2), 61-79. <https://doi.org/10.53277/2519-2442-2023.2-05>
- Yıldırım, İ. (2017). Türk Dünyasında bütünleşme açısından eğitim ilişkileri. *Journal of Turkish Studies (International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic)*, 12(13), 643-658. doi:<http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.11720>.

ETHICAL DECLARATIONS

Research and Publication Ethics

The author(s) declare that this manuscript is an original work prepared in accordance with the principles of scientific research and publication ethics. The manuscript has not been previously published and is not currently under consideration for publication elsewhere. All sources used in the preparation of this study have been properly cited and referenced. The author(s) confirm that the work contains no plagiarism, fabrication, falsification, or manipulation of data. The research findings are presented honestly and transparently in accordance with the principles of academic integrity.

Author Contributions

All authors have significantly contributed to the conception, design, analysis, and preparation of the manuscript. All authors have read and approved the final version of the manuscript and agree to its submission and publication.

Conflict of Interest

The author(s) declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

Funding

This research did not receive any specific grant, financial support, or funding from any public, commercial, or non-profit funding agencies.

Artificial Intelligence (AI) Usage Disclosure

During the preparation of this manuscript, artificial intelligence tools may have been used solely for limited purposes such as language editing, translation assistance, and stylistic improvement. Any AI-assisted translations or language corrections were carefully reviewed and verified by the author(s). Artificial intelligence tools were not used to generate the core scientific content, research design, analysis, or scholarly conclusions. All academic responsibility for the content of the manuscript rests entirely with the author(s).

Copyright and Permissions

The author(s) confirm that all necessary permissions for copyrighted materials have been obtained where required and that the manuscript does not violate any intellectual property rights.

Author Approval

All authors confirm that they have read and approved the final version of the manuscript and consent to its submission and publication.

ETİK BEYANLAR

Araştırma ve Yayın Etiği

Yazar(lar), bu makalenin özgün bir çalışma olduğunu ve bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hazırlandığını beyan eder. Makale daha önce herhangi bir yerde yayımlanmamış olup başka bir dergide değerlendirme sürecinde değildir.

Çalışmada kullanılan tüm kaynaklar akademik kurallara uygun biçimde atıf lanmıştır. Yazar(lar), çalışmanın intihal, veri uydurma, veri tahrifi veya manipölasyon içermediğini; araştırma bulgularının bilimsel dürüstlük ilkelerine uygun şekilde sunulduğunu beyan eder.

Yazar Katkısı

Tüm yazarlar çalışmanın tasarlanması, yürütülmesi, analizi ve makalenin hazırlanmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Tüm yazarlar makalenin son hâlini okuyup onaylamış ve yayımlanmasını kabul etmiştir.

Çıkar Çatışması

Yazar(lar), bu makalenin yayımlanmasına ilişkin herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Finansal Destek

Bu araştırma herhangi bir kamu kurumu, ticari kuruluş veya kâr amacı gütmeyen kuruluş tarafından finansal olarak desteklenmemiştir.

Yapay Zekâ Kullanım Beyanı

Makalenin hazırlanması sürecinde yapay zekâ araçlarından yalnızca dil düzenleme, çeviri desteği ve anlatım iyileştirmesi amacıyla sınırlı ölçüde yararlanılmış olabilir. Yapay zekâ araçları tarafından yapılan çeviri ve dil düzenlemeleri yazar(lar) tarafından dikkatle kontrol edilmiştir. Yapay zekâ araçları çalışmanın bilimsel içeriğinin, araştırma tasarımının, analizlerinin veya akademik sonuçlarının oluşturulmasında kullanılmamıştır. Makalenin içeriğine ilişkin tüm akademik sorumluluk yazar(lar)a aittir.

Telif Hakları ve İzinler

Yazar(lar), telif hakkı gerektiren materyaller kullanılmışsa gerekli izinlerin alındığını ve çalışmanın herhangi bir fikrî mülkiyet hakkını ihlal etmediğini beyan eder.

Yazar Onayı

Tüm yazarlar makalenin son hâlini okuduklarını, onayladıklarını ve yayımlanmasını kabul ettiklerini beyan eder.