



Askeri Örgütlerde Hibrit Liderlik: Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği

Hybrid Leadership: A New Generation Leadership Approach in Military Organizations

<https://doi.org/10.52792/tws.1724692>

Eren ODABAŞI¹ 

Araştırma Makalesi

¹ Türk Silahlı Kuvvetleri



ORCID: 0009-0003-4385-8250

Sorumlu yazar/Corresponding author:

Eren ODABAŞI

E-posta/E-mail:

erenodabasi96@gmail.com

Geliş tarihi/Received:

22 Haziran 2025

Revizyon talebi/Revision

Requested:

08 Eylül 2025

Son revizyon /Last revision:

25 Eylül 2024

Kabul tarihi/Accepted:

14 Ekim 2025

Atıf/Citation:

Odabaşı, Eren. "Askeri Örgütlerde Hibrit Liderlik: Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği." *Türk Savaş Çalışmaları Dergisi*, 6, no. 2 (2025): 153-170.

Özet

Araştırma, hibrit liderlik ve askeri örgütlerde bulunan yeni nesil liderlik yaklaşımını incelemektedir. Makalede, başlangıçta literatür taraması sunulmuş, müteakiben hibrit savaş ortamı ve hibrit tehdit incelemelerinin askeri liderlik anlayışına yansımaları incelenmiştir. Türk Silahlı Kuvvetleri örneğiyle birlikte; tarihsel gelişim, temel bileşenler, avantajlar, zorluklar, tehditler ve Türk Silahlı Kuvvetleri'ne yönelik öneriler ortaya konmuştur. Çalışmanın amacı hibrit liderlik kavramını askeri örgütler özelinde ele alarak klasik liderlik modellerinin ötesinde çok aktörlü, kolektif karar alma süreçlerini ön plana çıkaran yeni nesil bir liderlik yaklaşımını kavramsal ve uygulamalı boyutlarıyla incelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden literatür taraması ve örnek olay incelemesine dayanan bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Fırat Kalkanı Harekatı'na dair saha deneyimi üzerinden hibrit liderlik öğeleri detaylandırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, hibrit liderlik modelinin askeri örgütlerde esneklik, toplu karar alma ve uyum süreçlerini hızlandırdığıdır. Ayrıca bu modelin kültürel direnç, koordinasyon sorunları ve sorumluluk dağılımı gibi yapısal engellerle karşılaşabileceği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Askeri Liderlik, Hibrit Liderlik, Askeri Örgüt, Dağıtılmış Liderlik, Kolektif Karar Alma, Türk Silahlı Kuvvetleri

Abstract

The research examines hybrid leadership and the new generation of leadership approaches within military organizations. The article initially presents a literature review, followed by an analysis of how studies on the hybrid warfare environment and hybrid threats are reflected in the understanding of military leadership. Using the Turkish Armed Forces as a case study, the research addresses historical development, core components, advantages, challenges, threats, and provides recommendations for the Turkish Armed Forces. The aim of the study is to explore the concept of hybrid leadership specifically within military organizations, analyzing it beyond classical leadership models as a new generation leadership approach that emphasizes multi-actor and collective decision-making processes, both conceptually and practically. The study employs qualitative research methods, particularly literature review and case study analysis. Through field experience from Operation Euphrates Shield, the elements of hybrid leadership are elaborated.

Key Words: Leadership, Military Leadership, Hybrid Leadership, Military Organization, Distributed Leadership, Collective Decision-Making, Turkish Armed Forces

GİRİŞ

Tarih boyunca süregelen liderlik modelleri ve türlerine yönelik çalışmalar incelendiğinde; geleneksel/klasik liderlik modelleri, büyük oranda hiyerarşik ve merkeziyetçi bir yönetim zincirine dayanır. Geçmiş dönemlerden günümüze kadar liderlik modelleri içerisinde bulunduğu dönemin sosyal, siyasal ve teknolojik gelişimleri etrafında şekillenmiştir. Klasik liderlik anlayışı, genellikle hiyerarşik yapılar içerisinde ortaya çıkmış olup, merkezi otoriteye dayalı karar alma süreçleri ile şekillenmiştir. Max Weber'in¹ (1947) "rasyonel-legal otorite" teorisi, bu bağlamda liderliği bürokratik düzenin bir unsuru olarak tanımlamış; liderin yetkisini sistem içerisindeki yasal düzenlemelerle meşrulaştırmıştır. 20. yüzyılın başlarında, Frederick Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı ve Henri Fayol'un yönetim ilkeleri, liderliği daha çok emir-komuta zinciri ve görev temelli bir işleyiş olarak değerlendirmiştir. Bu dönemde liderlik, denetleyici ve yönlendirici bir figür olarak tanımlanmış olup, başarının liderin teknik bilgisi ve disiplin uygulama gücü ile ilişkilendirildiği görülmüştür. 20. yüzyılın ortalarından itibaren, klasik yaklaşımların liderliği açıklamada yetersiz kaldığı anlaşılmış ve alternatif teoriler geliştirilmiştir. "Özellikler Teorisi" (Trait Theory), liderlerin doğuştan gelen karizma, cesaret, zekâ gibi kişisel özelliklere sahip olması gerektiğini öne sürmüştür; ancak bu yaklaşım evrensel bir liderlik tanımı sunmaması nedeniyle eleştirilmiştir. Bu eleştiriler, liderliği davranışsal (Ohio State & Michigan Çalışmaları), durumsal² ve dönüşümcü³ yönlerden ele alan daha kapsamlı teorilerin gelişmesine yol açmıştır. Ancak günümüz şartlarında vuku bulan olaylar neticesindeki hibrit tehditler ve çok boyutlu operasyon gereksinimleri, alt kademelere hareket alanı sağlayan ve inisiyatif tanıyan, disiplinler arası iş birliğini teşvik eden yeni liderlik yaklaşımlarını zorunlu kılmaktadır. Askeri örgütler, doğası gereği merkeziyetçi yapılar olmasına rağmen; mevcut hibrit tehdit ortamları, siber savaş, psikolojik operasyonlar, yerel çatışmalar ve bilgi manipülasyonu gibi çok yönlü unsurlar nedeniyle klasik liderlik yaklaşımlarının sınırlarını zorlamaktadır. Bu bağlamda hibrit liderlik modeli, Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) gibi klasik/geleneksel disiplin modeline sahip yapılarda bile, yerel inisiyatifi artırmak, teknolojik destekli karar alma süreçlerini yaygınlaştırmak ve kolektif aklı kurumsallaştırmak adına önemli bir potansiyel sunmaktadır. Bu bağlamda hibrit liderlik modeli hem merkeziyetçi hem de dağıtılmış liderlik anlayışlarının ortak noktalarını harmanlayarak esneklik, adaptasyon ve kolektif karar alma süreçlerini desteklemektedir.⁴

Bu çalışmanın amacı, sınırlı alanlara hitap eden hibrit liderlik kavramını askeri örgütler özelinde incelemek, tarihsel gelişimini ve temel bileşenlerini ortaya koymak, Türkiye ve uluslararası literatürdeki örnekleri analiz etmek ve Türk Silahlı Kuvvetleri'ne yönelik uygulama önerilerini sunmaktır. Araştırmanın argümanı askeri yapıların daha etkili olabilmesi için klasik yöntemlerin ötesine geçilmesi ve hibrit yöntemlerin denenmesi gerektiğidir. Çalışmanın temel maksadı, askeri örgütlere yönelik 'hibrit liderlik' çerçevesi önermek ve bunu yaparken mevcut kaynaklardan yararlanmaktır. Çok aşamalı ortamlarda karar alma konusunda hız ve doğruluğun dengesini bulmak, ast birliklerin inisiyatif kullanımını merkeze bağlı hedeflerle paralel hale getirmek, disiplinler arası

¹ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Free Press, 1947)

² Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967)

³ James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: HarperCollins, 1978); Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985)

⁴ P. Gronn, "Hybrid Configurations of Leadership," *Journal of Management Studies* 48, no. 3 (2011): 602–628.

entegrasyonun operasyonel senaryolarda uygulanabilirliğini test etmek bu çerçeveyi oluşturmaktadır.

Araştırmanın yöntemi, nitel araştırma desenine dayalı olarak ortaya konmuştur. Türk Silahlı Kuvvetleri özelinde gerçekleştirilen bir örnek olay analizi (Fırat Kalkanı Harekâtı) ile saha uygulamaları değerlendirilmiştir. Bu çalışma hibrit liderliğin askeri yapılardaki potansiyelini hem kavramsal hem de uygulamalı düzeyde inceleyerek özgün bir perspektif sunmaktadır. Niteliksel vaka analizi üzerine oluşturulan çalışmada Fırat Kalkanı Harekâtı'nı inceleyen raporlar ve askeri literatür taramaları kullanılmıştır.

Çalışmanın temel sorusu ise şu şekilde oluşturulmuştur:

“Hibrit liderlik modeli, askeri örgütlerde klasik liderlik anlayışının yerine geçebilecek etkili bir alternatif sunabilir mi ?”

Araştırmanın ilk bölümünde liderlik teorilerinin evrimi ve hibrit liderliğin tanımı yapılmıştır. İkinci bölümde, hibrit liderliğin kavramsal çerçevesi ve temel bileşenleri detaylandırılmıştır. Üçüncü bölümde, askeri örgütlerdeki potansiyel etkileri ve avantajları-zorlukları tartışılmış; dördüncü bölümde ise Fırat Kalkanı Harekâtı örneğiyle uygulamaya dair analizler sunulmuştur. Son olarak, Türk Silahlı Kuvvetleri açısından geleceğe dönük öngörüler ve politika önerileri yer almıştır.

LİTERATÜR TARAMASI

Liderlik kuramları, organizasyon teorisinin gelişimi doğrultusunda zamanla evrilmiş ve farklı dönemlerde liderliğe atfedilen anlam ve işlevler önemli değişiklikler göstermiştir. Özellikle 20. yüzyıl boyunca gelişen liderlik ve liderlik türleri literatürü, bireysel özellikler, davranış kalıpları, bağlamsal değişkenler ve etkileşim süreçlerine odaklanmıştır. Ancak, bilgi teknolojilerinin ilerlemesi, örgütsel yapıların yataylaşması ve çok aktörlü çalışma modellerinin yaygınlaşması ile, klasik liderlik modellerinin ötesine geçme zorunluluğu doğmuştur. Bu bağlamda hibrit liderlik yaklaşımı, çok aktörlü, kolektif karar alma süreçlerini içeren ve değişken organizasyonel ortamlara uyum sağlayabilen bir model olarak önem kazanmaktadır.⁵ Mevcut akademik literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; bu çalışmaların büyük ölçüde eğitim organizasyonlarına yönelik gerçekleştirildiği görülmekte ve askeri organizasyonlar bağlamında hibrit liderlik konusuna odaklanan araştırmaların oldukça sınırlı ve kavramsal derinlik açısından yetersiz olduğu değerlendirilmektedir. Bu eksiklik, konuya yönelik daha sistematik ve kapsamlı araştırmalara olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Görüldüğü üzere mevcut literatür, hibrit liderlik kavramını ve içeriğini sivil sektörlerde kolektif karar alma süreci bağlamında incelemektedir. Fakat bilinmesi gerekir ki, askeri örgütlerdeki liderlik şekilleri, merkeziyetçi disiplin boyutu sebebiyle farklı dinamiklere sahip olabilmektedir.

⁵ P. Gronn, “Hybrid Leadership,” *The Leadership Quarterly* 20, no. 4 (2009): 667–683; J. P. Spillane, *Distributed Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006); Emrah Kaya – Mehmet Küçükçene, “Türkiye’de ‘Liderlik’ Çalışmaları (1983-2021): Bibliyometrik Bir Analiz”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 21, no. 1 (2023): 75-94.

Liderlik Kavramı

20. yüzyıl boyunca liderlik konusu, yönetim bilimleri içerisinde en çok incelenen alanlardan biri olarak öne çıkmıştır. Bu dönemde farklı disiplinlerden hem akademisyenler hem de uygulayıcılar liderlik olgusunu anlamaya yönelik yoğun emek sarf etmişlerdir. Sonuç olarak, liderlikle ilgili literatürde birçok çalışma yapılmış ve 37'nin üzerinde özgün tanım geliştirilmiştir.⁶ Genel anlamda liderlik, belirli koşullar altında, bireysel ya da toplu hedeflere ulaşmak amacıyla bir kişinin diğer bireylerin davranışlarını yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda liderlik, liderin gerçekleştirdiği faaliyetlere bağlı bir etkileşim süreci niteliğindedir.⁷ Lider kavramı ise, bir topluluğu belli bir amaca doğru yönlendiren, bireysel çabaları bir araya getirerek üyeleri etkileyen ve “ızlenen kişi” olma özelliğine sahip birey olarak tanımlanabilir. Bu çerçeveden hareketle, liderlik kavramı aşağıdaki temel nitelikler ile dikkat çekmektedir:⁸ Liderlik ve lidere dair yapılan tanımların büyük bölümünde ortak olan yön, liderin çevresindeki insanları etkileyebilmesi, onlara yol gösterebilmesi, onları yönlendirebilmesi ve aynı hedef doğrultusunda bir araya getirebilmesidir.⁹

Liderliğin Önemi

Liderlik, insan topluluklarının tarihi kadar eski bir olgudur. Kişiler, bireysel çabalarıyla ulaşamayacakları hedef ve istekleri gerçekleştirebilmek adına bir araya gelerek gruplaşma ihtiyacı duyarlar. Bu tür kolektif yapıların oluşmasında ve yönlendirilmesinde liderlik kaçınılmaz bir rol üstlenmektedir. Daniel Katz ile

Robert L. Kahn, liderlik ihtiyacının örgütler açısından dört temel nedene dayandığını belirtmişlerdir:¹⁰

- **Örgüt Tasarımındaki Yetersizlikler:** Kurumların yapısal planlamaları tüm davranış kalıplarını kapsayacak düzeyde değildir. Özellikle insan davranışları planlamaya göre daha karmaşık ve değişken özellikler taşır.
- **Çevresel Değişkenlik:** Kurumların içinde bulunduğu çevresel koşullar sürekli farklılaşmaktadır. Lider, sistemin dış dünyadaki dönüşümlere ayak uydurmasını ve kendini yenileyebilmesini sağlar.
- **Örgüt İçi Dinamik Yapı:** Kurumlar büyüdükçe işlevsellik artar ve yeni yapılar ortaya çıkar. Eski ve yeni organizasyonel düzenlemeler arasında denge kurulması ve buna uygun politikaların geliştirilmesi gerekir.
- **İnsan Unsurunun Nitelikleri:** Bireylerin deneyim kazandıkça ihtiyaçları, güdülleri ve davranış biçimleri zaman içinde farklılık göstermeye başlar.

⁶ Adra, İslam – Giga, Sabir – Hardy, Claire – Leka, Stavroula, “What is Safety Leadership? : A Systematic Review of Definitions”, *Journal of Safety Research* 90, (2024): 181-191.

⁷ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, 1st ed. (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001).

⁸ A. Usal and Z. Aslan, *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji* (Ankara: Barış Yayınları, 1995);

⁹ Emrah Kaya – Mehmet Küçükçene, “Türkiye’de ‘Liderlik’ Çalışmaları (1983-2021): Bibliyometrik Bir Analiz”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 21, no. 1 (2023): 75-94.

¹⁰ Semra Arıkan, “Liderlik, Yönetim ve Organizasyon,” *Yönetim ve Organizasyon*, ed. Serkan Güney (Ankara: Nobel Yayınları, 2001).

Liderliğin kurumlar açısından önemi şu ifadelerle vurgulanmıştır: “Liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için başkalarını coşkuyla ikna etme kabiliyetidir. Bu nitelik, bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda motive eden ve onları o hedefe bağlayan insani bir etkidir. Lider pozisyonundaki kişi, grubu harekete geçirecek motivasyonu sağlamadığında planlama, organizasyon ve karar alma gibi işlevlerin anlamı kalmaz. Liderlik, bir kurumu ve onun üyelerini başarıya götüren son adımdır.”¹¹

Bununla birlikte bazı düşünürler, demokratik sistemlerin yaygınlaşması, katılımcı yönetim biçimlerinin benimsenmesi, bilimsel ilerlemelerin hız kazanması ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin liderlik gereksinimini azalttığını öne sürmektedir. Ancak bireylerin iş birliği içinde çalışması ve eylemlerini koordine edebilmesi için liderlik her zaman gerekli bir yapı olarak varlığını korumaktadır.¹² Bu ihtiyaç, farklı bağlamlarda ve çeşitli dönemlerde yeniden ortaya çıkabilir. İşletmelerde ortak hedefler etrafında toplanan bireyler alanlarında uzman olsalar bile onları yönlendirecek bir liderin yokluğunda beklenen başarıya zamanında ve etkili biçimde ulaşmak güçleşir. Diğer bir deyişle, karar alma ve uygulama süreçlerini zamanında yönetecek bir otorite figürüne her koşulda gereksinim duyulmaktadır.¹³

Özetle, liderlik kurumlar açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu önem üç temel gerekçeye dayanır. İlk olarak, bir kurumun verimliliğinden doğrudan lider sorumludur. Başarı ya da başarısızlık, büyük ölçüde liderlerin sergilediği liderlik davranışları ve kalite anlayışına bağlıdır. İkinci olarak, liderler çalışanlara yön ve güven duygusu sağlar. Üçüncüsü ise, kurumların sürdürülebilirliği liderliğin niteliği ile doğrudan ilişkilidir. Liderin varlığı, kurumun güvenilirliğinin teminatı olarak görülmektedir.¹⁴

Etkili Liderlerin Özellikleri

İnsan doğası gereği karmaşık ve çok boyutlu bir psiko-sosyal yapıya sahiptir. Bu nedenle bireyleri yönetmek ve yönlendirmek kolay bir süreç değildir. Çünkü insanı doğru biçimde kavrayabilmek ve ilişkilerini düzenli bir çerçevede sürdürebilmek belirli becerilerin geliştirilmesini gerekli kılar. Bu çerçevede bir liderin, hangi amaçlara yönelmek istediğini ve hangi durumlardan uzak durması gerektiğini net biçimde belirleyerek hedefleri doğrultusunda ekibini etkili biçimde yönlendirme yetisine sahip olması önemlidir.¹⁵ Liderin aynı zamanda belli deneyimlere dayalı olarak düşünsel bir disipline sahip olması, hızlı ve etkili kararlar verebilmesi, gerçekçi bir bakış açısıyla sorunları analiz edebilmesi, alternatif yollar önerebilmesi ve çözüm üretme sürecinde kurallar, koşullar ve sınırlamalar konusunda derinlikli düşünme becerisine sahip olması gerekir. Ayrıca politika

¹¹ Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, çev. Kemal Tosun – Tomris Somay – Fulya Aykar – Can Baysal – Ömer Sadullah – Semra Yalçın, 3. bs. (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1988).

¹² Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, 1st ed. (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001).

¹³ İlter Akat ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi* (Ankara: Barış Yayınları, 1999); Gonca Yıldırım – Sümeyra Tiryaki, “Kurumsal İletişim Çerçevesinde Lider Davranışlarının Çalışanların İşveren Markası Algısına Etkisi: Özel Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma”, *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14, no. 1 (2022): 75-97.

¹⁴ Warren Bennis, *Bir Lider Olabilmek*, trans. Ümit Teksöz, 2nd ed. (İstanbul: Sistem Yayınları, 2001).

¹⁵ Nevra Baker, “Liderliğin Evrimi ve Başlıca Liderlik Tarzları,” *Florya Chronicles of Political Economy* 8, no. 1 (2022): 29-46.

geliştirme ve bu süreçte izlenecek yolları belirleyebilme yeteneği de liderde bulunması gereken bir özelliktir.¹⁶

Bununla birlikte, liderin yalnızca var olan organizasyon yapısını sürdürmesi değil aynı zamanda yeni bir yapılanmayı ortaya çıkarabilmesi, bu yapının işleyişine yön verebilmesi ve o yapının karakterini etkileyebilmesi gerekir. Lider aynı zamanda bu organizasyonun devamlılığını sağlayabilmeli, başarıya ulaşmasını mümkün kılabilmesi ve gerektiği durumlarda alışılmış kalıpların dışına da çıkabilecek esnekliğe sahip olmalıdır.¹⁷

Lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için astlarını etkileyebilme yetisine sahip kişidir. Bir liderin başkaları üzerinde etki oluşturabilmesi sahip olduğu güçle doğrudan ilişkilidir. Gücün artması bireyin çevresindekileri daha kolay yönlendirebilmesine imkân tanımaktadır.¹⁸ Lider, örgüt içinde temel enerji kaynağı olarak kabul edilmekte olup bu enerjiyi sürdürebilmesi için belirli duygusal güç kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır.¹⁹

Başka bir ifadeyle liderin duygusal zekâ kapasitesine sahip olması zorunludur. Liderliğin yaklaşık %90'ını duygusal zekâ belirlemekte ve bu unsur liderliğin “yüreğin sesini izleme” yönünü temsil etmektedir.²⁰ Duygusal zekâyâ ilişkin yapılan çalışmalar göstermektedir ki bu yeti liderliğin temel koşuludur; birey ne kadar yüksek zekâyâ, analitik düşünme becerisine ve özel yeteneklere sahip olursa olsun duygusal zekâdan yoksun olduğunda etkin bir liderlik sergileyememektedir. Bu nedenle tarih boyunca başarılı liderlerin ortak özelliği duygusal zekâyâ sahip olmalarıdır.²¹

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında göz ardı edilmemesi gereken bir diğer unsur ise liderliğin kültürel yönüdür. Liderlik tarzı içinde bulunulan ulusal kültürün özelliklerine göre farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Bir ülkede oldukça etkili ve verimli sonuçlar doğuran bir liderlik anlayışı başka bir ülkede tamamen ters etki yaratabilmekte ve çalışan motivasyonunu azaltabilmektedir.²² Bu nedenle küresel düzeyde faaliyet gösteren liderlerin kültürel farklılıkları dikkate alarak tüm çalışanların benimseyebileceği uyumlu bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Bu hedefe ulaşabilmek için liderlerin öncelikle empati kurma becerisine sahip olmaları önem taşımaktadır.

¹⁶ Fatma Geçikli, “Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal Atatürk Örneği,” *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*, no. 3 (2012), accessed June 15, 2025, <http://edergi.atauni.edu.tr/index.php/iletisim/article/view/8052>.

¹⁷ Z. Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (Ankara: Pegem Yayınları, 2011).

¹⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik–Modern–Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8. bs., (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001).

¹⁹ Harris Collingwood, “Kişisel Geçmişler: Liderler Kendilerini Biçimlendirmiş Olayları ve İnsanları Nasıl Hatırlıyorlar,” *Çığır Açıcı Liderlik: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, çev. Ahmet Kardam, (İstanbul: Mess Yayınları, 2003), s. 11–32.

²⁰ Hilarie Owen, Vicky Hodgson, Nigel Gazzard, *Liderlik Elkitabı: Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Kılavuz*, çev. Münevver Çelik, (İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, 2007).

²¹ Rıza Ayhan, “Duygusal Zekâ ve Liderlik,” *Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler*, (Ankara: Kara Harp Okulu, Nisan 2004): 307–315.

²² Manfred Kets de Vries, *Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı*, çev. Zülfü Dicleli, (İstanbul: Mess Yayınları, 2007).

Hibrit Liderlik Tanımı

Hibrit liderlik; tek bir liderin tüm sorumlulukları üstlenmesinin yerine, farklı paydaş ve ekip üyelerinin liderlik işlevlerini paylaşarak daha kolektif, esnek ve adaptif bir yönetim modeli sunar.²³ Gronn, hibrit liderliği klasik/geleneksel, bireysel ve dağıtılmış liderlik yaklaşımları arasında bir uzlaşmanın sonucu olarak tanımlar.²⁴ Literatüre genel olarak bakıldığında Gronn'un yapmış olduğu çalışmaların yol gösterici olduğu değerlendirilmektedir.

Hibrit liderlik üzerine yapılan araştırmalar genellikle sivil sektörlerde, özellikle eğitim, sağlık ve kamu yönetimi alanlarında yoğunlaşmaktadır.²⁵ Eğitim yönetimi literatüründe hibrit liderlik, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında sorumluluk paylaşımı ve kolektif karar alma süreçleri bağlamında incelenmiştir. Ancak, yüksek disiplinli, merkeziyetçi ve hiyerarşik yapıya sahip askeri örgütlerde hibrit liderliğin uygulanabilirliği konusunda ampirik ve teorik araştırmalar oldukça sınırlıdır. Türkiye bağlamında hibrit liderlikle ilgili askeri çalışmalara yönelik literatür oldukça sınırlıdır.

Gelişen koşullara uyum sağlamak amacıyla insan kaynağını verimli kullanmayı hedefleyen işletmelerde esnek çalışma yöntemleri, küresel salgından önce de uygulanmaya başlamıştır. Ancak bu süreçle birlikte uzaktan çalışma modeli dikkat çekici biçimde öne çıkmıştır.²⁶ “Evden çalışma”, “tele çalışma” ya da “mobil çalışma” gibi farklı adlarla da anılan uzaktan çalışma kavramı²⁷, işçinin işverenin belirlediği organizasyon dahilinde görevini evde ya da teknolojik bağlantı araçlarıyla işyeri dışında yerine getirmesine dayanan ve yazılı sözleşmeyle kurulan bir iş ilişkisi şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanların merkezi iş alanlarında yürütülen işleri elektronik araçlarla farklı mekânlardan gerçekleştirmesi şeklinde düzenlenen bu sistem, akademik çevrelerde tartışılan birçok uzaktan çalışma biçimini kapsayacak nitelikte geniş bir yaklaşım sunmaktadır.²⁸

Nitekim hibrit liderlik, klasik/geleneksel liderlik teorileri ile dağıtılmış liderlik yaklaşımları arasında köprü kuran ve çok aktörlü karar süreçlerini ön plana çıkaran bir liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır.²⁹ Bu model, özellikle belirsizlik barındıran ve hızlı karar almayı gerektiren karmaşık organizasyon yapılarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Hibrit liderlik, farklı liderlik pratiklerinin birlikte kullanılmasını sağlayan yapısıyla, merkezi kontrolü ve yerel inisiyatifi

²³ Peter Gronn, “Hybrid Leadership,” *The Leadership Quarterly* 20, no. 4 (2009): 667–683.

²⁴ Gronn, “Hybrid Configurations.”

²⁵ Derya Kılıçoğlu, “Dağıtılmış Liderlikten Hibrit Liderliğe: Eğitim Örgütlerinde Liderliğin Değişen Görünümü,” *Journal of Educational Administration* 53, no. 4 (2015): 452–468; Derya Kılıçoğlu, “Dağıtılmış Liderlikten Hibrit Liderliğe: Eğitim Örgütlerinde Liderliğin Değişen Görünümü,” *Anadolu University Journal of Education Faculty* 2, no. 3 (2018): 243–257; Aslı Tenderis – Ömer Samet Kazdal, “Hibrit Çalışma Modelinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Etkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme,” *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14, no. 1 (2023): 1–11.

²⁶ Ayşe Akbaş Tuna ve Zafer Türkmendağ, “Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler,” *İşletme Araştırmaları Dergisi* 12, no. 3 (2020): 3246–3260.

²⁷ A. Shimura ve diğerleri, “Remote Work Decreases Psychological and Physical Stress Responses, but Full-Remote Work Increases Presenteeism,” *Frontiers in Psychology* 12 (2021): Article 4190, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.641490>.

²⁸ R. S. Gajendran and D. A. Harrison, “The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences,” *Journal of Applied Psychology* 92, no. 6 (2007): 1524–1541, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.

²⁹ Richard Bolden, “Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research,” *International Journal of Management Reviews* 13, no. 3 (2011): 251–269.

bir arada işletmeyi amaçlamaktadır³⁰. Bunun sonucunda ise daha verimli bir karar alma mekanizmasının ortaya çıkacağı kıymetlendirilmektedir.

Makalenin bu bölümünde hibrit liderlik modelinin askeri örgütlere uygulanabilirliğini sağlayan temel öğeler yazar tarafından ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Kolektif Karar Alma

Hibrit liderlikte kolektif karar alma, farklı alanlardaki uzmanların stratejik, operatif ve taktiksel kararlara eşit katılımını öngörür. Askeri bağlamda; harekât, istihbarat, lojistik, siber güvenlik ve operasyonel birlik komutanları ve temsilcileri arasındaki ortak karargâh ve platformlar bu süreci işler kılar. Örneğin, stratejik bir harekâtın planlama safhasında operasyon komutanı ile siber taarruz tim lideri birlikte risk analiz çalışmaları gerçekleştirerek harekâta etkilerini tartışır ve bunu harekât planında uygun bir şekilde belirtir.

Esneklik ve Adaptasyon

Değişen tehdit ve harekât ortamlarında durağan planlar yetersiz kalır. Hibrit liderlik, önceden belirlenen genel çerçeve içerisinde ana fıkre uygun bir şekilde hareket esnekliği sunar; mevcut bilgiler güncellendikçe strateji ve görev dağılımına yönelik faaliyetler dinamik olarak güncellenir. Bu yaklaşım, hızlı istihbarat ve her türlü bilgi geribildirimi sayesinde tehdit odaklı rotayı yeniden belirlemeyi mümkün kılarak anlık tepkiler verilmesini sağlar ve operasyonun başarılı olmasında büyük rol oynar.

Yerel İnisiyatif ve Delegasyon

Merkezi komuta ve yönetim hiyerarşisinde yerel birimlere belirli sınırlar içerisinde inisiyatif tanımak operasyonel hızı artırır. İstihbarat birimleri ve ast komutanlıklara yapılan yetki devri, kritik anlarda harekât içerisinde hızlı müdahaleyi sağlar. Fakat bu inisiyatif kullanılırken ana fıkirden sapılmaması ve ilgili birlikler ve platformlarla koordine kurulması en önemli esastır. Delegasyon, ast komutanları daha da etkin kullanmak suretiyle hem motivasyonu yükseltir hem de komuta zincirindeki tıkanmaları engeller.

Disiplinler Arası Entegrasyon

Farklı disiplinlerden (harekât, istihbarat, lojistik, siber, havacılık, saha unsurları) birimlerin/uzmanların entegrasyonu, kompleks sorunlara ortak çözümler üretir. Müşterek eğitim ve tatbikatlar, icra edilen koordinasyon toplantıları iletişim mekanizmalarının uyumlu kullanılmasını ve ortak bir dil oluşturulmasını sağlar. Bu sayede, hibrit ortam içerisindeki bilgi kirliliği önlenmiş olur ve birliklerin aynı dilde ortak bir şekilde konuşması sağlanarak olası iletişim kazalarının önüne geçilmesi sağlanacaktır. Harekât ortamında iletişim ve doğru bilginin her zaman en önemli gereksinimlerden biri olduğu hiçbir zaman unutulmamalıdır.

30 Jean-Louis Denis, Ann Langley ve Viviane Sergi, "Leadership in the Plural," *Academy of Management Annals* 6, no. 1 (2012): 211–283.

Merkeziyet ile Dağıtım Dengesi

Hibrit liderlik, merkezi ve stratejik planlama ile yerel ve taktik inisiyatif arasındaki dengeyi gözetir. Yani ast birliklerde alınan inisiyatifin sonucunda verilen kararlar daima üst komutanlığın ana fikrine hizmet etmelidir. Kritik kararlar merkezde alınarak ‘ne maksatla?’ sorusuna yanıt verirken, uygulama detayları ve ‘nasıl?’ sorusunun yanıtı ast komutanlıklara bırakılır. Böylece strateji ortaklığı ve tutarlılık korunurken, sahadaki koşullara uygun esneklik sağlanarak ast birliklerin karar mekanizmasına dahil edilmesiyle mevcut sistemin optimal bir şekilde işletilmesi hedeflenir.

Teknoloji Destekli İletişim

Modern haberleşme ve veri analiz programları, gerçek zamanlı olarak saha ile eşgüdümlü bilgi akışını mümkün kılar. Bulut tabanlı ve süratli komuta kontrol sistemleri ile sahadaki birimler anlık olarak güncellenmiş bilgi, istihbarat, harita ve görev verilerine erişir. Bu teknolojik altyapı sayesinde hem şeffaflığı hem de hızlandırılmış karar döngülerini destekleyerek harekât ortamındaki bilgi akışının daha hızlı olması sağlanarak, karar verme sürecinin hızlandırılması amaçlanır.

Tarihsel Gelişim ve Örnek Çalışmalar

Hibrit liderlik kavramının akademik literatürde ilk somut tezahürleri, 2000’li yıllar ile eğitim kurumlarında görülmüştür. Peter Gronn’un 2009 ve 2011 yıllarındaki çalışmaları, modern liderlik paradigmasının nasıl değiştiğini anlatırken, örnek olay incelemelerinde eğitim kurumlarında zümre ve ekip temelli karar süreçlerinin önemini vurgulamıştır. Türkiye özelinde ise Derya Kılıçoğlu (2015) tarafından yapılan çalışmalar, dağıtılmış liderlikten hibrit liderliğe geçişin eğitim yönetimindeki pratik kazanımlarını somut verilerle ortaya koymuştur.

Liderlik Yöntemlerinde Dijitalleşme

2000’li yıllar ile başlayan dijital dönüşüm ve müteakiben 2010’lu yıllarda uzaktan çalışma ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması, eğitim örgütlerinin dışında iş dünyasında da hibrit liderlik yaklaşımlarını tetiklemiştir.³¹ İş dünyasının yeni düzenine uygun gereklilikleri sağlamak için yöneticilerin yeni yöntemler kullanması zaruri hale gelmiştir. Özellikle pandemi dönemi, ofis ve uzaktan çalışma modellerinin zorunlu birlikteliği ile yeni liderlik dinamiklerinin hızla görülmesini sağlamış, hibrit sistemlerin adaptasyonu konusunda pratik tecrübeler sunmuştur. Bu bağlamda çalışma ortamı neredeyse tamamen değişmiş ve yöneticilerin ekiplerini uzaktan yönlendirmesi durumu ortaya çıkmıştır. Bu sebeple de liderlik yöntemleri günden güne yeniliklere uğramıştır.³²

Dijital dönüşüm yalnızca birkaç teknolojik gelişmeyle açıklanamayacak kadar kapsamlı bir olgudur. Ancak web 5.0, mobil teknolojiler, geniş bant internet, bulut bilişim, dijital medya, büyük veri, yapay zekâ, artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti (IoT) ve üç boyutlu yazıcıların dönüştürücü etkileri yeni bir çağın kapılarını aralamaktadır.³³ Bu dönüşüm kurumların ortaya çıkan yeni koşullara ve beklentilere hızla uyum sağlayabilmesini ve esnek hareket edebilmesini zorunlu kılmaktadır. İş

³¹ Fahri Bilal Yankın, “Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı”, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi* 7, no. 2 (2019): 1-38.

³² Gürkan Yılmaz – Murat Kasımoğlu, “Uzaktan Çalışma Modelinde Dönüşümcü Liderliğin Örgüt Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Işdır Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 11 (2024), s. 15-34.

³³ Emin Sertaç Arı, “Süper Akıllı Toplum: Toplum 5.0”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 23, no. 1 (2021): 455-479.

süreçlerinin dijitalleşmesiyle birlikte yenilikçi yönetim anlayışlarına ve stratejilere duyulan gereksinim artmakta, dijital dönüşüm süreci ise iş akışlarının teknolojinin sunduğu olanaklardan yararlanarak daha verimli hale getirilmesine olanak tanımaktadır.

Teknolojinin baş döndürücü ilerleyişiyle birlikte bilgi ve stratejinin, rekabetin temel belirleyicisi haline geldiği günümüzde kurumlar hem çalışanların hem de müşterilerin memnuniyetini artıracak dijital çözümler geliştirme arayışındadır. Modern iş yaşamında kurumların dijital çağın gerekliliklerine uyum sağlayabilecek, değişimi yönlendirebilecek lider profillerine gereksinim duydukları değerlendirilmektedir.

Çeviklik, esneklik ve değişim süreçlerine öncülük etme nitelikleriyle, dijital liderler kurumların dış çevredeki fırsatlardan faydalanabilmesi için önemli bir rol üstlenmektedir. Sadece değişen koşullara uyum gösterebilen kurumların varlıklarını sürdürebildiği günümüz dünyasında dijital liderlerin katkısı giderek kritik hale gelmektedir.³⁴ Kurumların dönüşüm süreçlerinde etkili rol oynayan dijital liderlerin değişim yönetiminde karşılaşılan zorluklar karşısında yeterlilik göstermeleri beklenmektedir. Planlı bir yaklaşım ve kararlılıkla yürütülen bu süreçte gerekli sistemlerin kurulması sağlanmakta, çalışanların dönüşüme uyum sağlamaları ise liderlerin vizyoner bakış açıları ve bilgi birikimleri sayesinde kolaylaşmaktadır.³⁵

Kurumların dijital dönüşüme yönelme nedenleri, bulundukları konum ve ihtiyaçlarına göre çeşitlilik göstermektedir. Büyüme fırsatlarını değerlendirme isteği, artan rekabet baskısı ya da değişen yasal düzenlemeler dönüşüm sürecinin başlıca tetikleyicileridir. Bu nedenlerle değişim yolculuğuna çıkan kurumlar hem çalışan hem de müşteri beklentilerini karşılayarak olumlu deneyimler yaratmakta, bunun sonucunda yenilikçilik ve kârlılıkta artış elde edebilmektedir.³⁶ Günümüz iş dünyasında çalışanların rekabet gücünü koruyabilmeleri için dijital liderlerin onları ikna etmeleri ve sürekli öğrenmeyi destekleyen bir kurum kültürü inşa etmeleri gerekmektedir. Dönüşüm sürecine yön veren dijital liderler karşılaşılan engelleri yönetebilmekte, bu yönüyle kurumlar açısından dijital liderliğin önemi giderek artmaktadır.

Diğer Sektörler ve Askeri Yapılara Uygulama Gerekliği

Hibrit liderlik konusu ile ilgili literatürdeki birçok çalışma hâlen ağırlıklı olarak eğitim ve iş dünyası odaklıdır. Kritik altyapı, sağlık, tarım, ulaştırma, kriz yönetimi ve lojistik sektörlerinde de hiyerarşik yapılarla dağıtılmış liderliği birleştiren hibrit liderlik yaklaşımlarının adaptasyonu kaçınılmazdır. Özellikle dünya üzerinde ani değişen durumlar ve hızlı karar alma gerekliliği düşünüldüğünde klasik yaklaşımların çözüm üretme noktasında yetersiz kalacağı değerlendirilmektedir.

Askeri örgütler özelinde ise müşterek sahalarda, çok boyutlu tehditlerle başa çıkmak ve bunlara dair yeni çözümler üretmek için hibrit liderlik modellerinin sistematik olarak incelenmesi ve sahada test edilmesi zaruridir. Bu bağlamda, hibrit liderlik deneyimlerinden çıkarılan derslerin,

³⁴ Cenk Aksoy, “İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı”, Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi 4, no. 1 (2024): 1-29.

³⁵ Hale Nur Güler, “Dijital liderlik çalışmalarının analizi”, Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi 2, no. 2 (2023): 11-20.

³⁶ Mehmet Sağlam, “İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 20, no. 40 (2021): 395-420.

farklı disiplinler ve askeri birimlerde uyarlanması ve yeni örnek olay çalışmalarıyla desteklenmesi gerekmektedir.

Türkiye Bünyesinde Hibrit Liderlik Çalışmaları

Mevcut literatürün askeri liderlik bağlamında hibrit liderliği yeterince analiz etmediği belirlenmiştir. Hibrit liderliğin, saha birliklerinin yerel karar alma inisiyatifinin artması ve çok boyutlu tehdit ortamlarında koordinasyon ihtiyacının yükselmesi nedeniyle askeri kurumlar için giderek daha kritik bir konu haline geldiği gözlemlenmektedir. Ancak, bu alandaki bilimsel çalışmaların sayıca sınırlı olduğu ve metodolojik çeşitlilikten uzak kaldığı ifade edilebilir. Bu makale, akademik literatürde hibrit liderlik konusuyla bağlantılı boşluğu doldurmayı ve hibrit liderlik modelinin askeri organizasyonlardaki potansiyelini kavramsal ve ampirik olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Hibrit Liderlik kavramı incelendiğinde ülkemiz bünyesinde yapılan çalışma ile eğitim örgütlerinde dağıtılmış liderlikten hibrit liderliğe geçiş analiz edilmiş; bu çalışma ile ekip tabanlı liderlik işlevlerinin organizasyon başarısını artırdığını göstermiştir.³⁷ Yurtiçinde yapılan çalışmalar incelendiğinde askeri literatürde ise henüz doğrudan hibrit liderlik odaklı çalışma bulunmamakla birlikte, SAVSAD bünyesinde yayımlanan makalelerin hibrit tehdit ortamında Türk Silahlı Kuvvetleri'nin dönüşüm gereksinimlerine dikkat çektiği ortaya konmaktadır.

Yurtiçinde yapılan çalışmalardan bir diğesinde ise hibrit liderlik kavramı direkt olarak ele alınmamakla birlikte, yeni dünya düzeni ve değişen harp ortamında askeri liderlerin davranışlarının nasıl şekillenmesi gerektiği Bulanık AHP yöntemi ile önceliklendirilerek ortaya konulmaya çalışılmıştır.³⁸

Geleceğin askeri liderliğine dair değerlendirmeler ve araştırmalar incelendiğinde ise yapılan çalışmalar neticesinde yeni harekât ortamına yönelik ve değişen şartlara ayak uydurmasının mühim olduğunu belirten “Siyasi ve Askeri Bir Lider Olarak Mustafa Kemal Atatürk ve Yönetim Felsefesi”³⁹ çalışmasının hibrit liderlik kavramına destek sağlayan bir çalışma olduğu değerlendirilmektedir.

ASKERİ ÖRGÜTLERDE HİBRİT LİDERLİĞİN OLASI ETKİLERİ VE ÖRNEK OLAY

Askeri örgütler bünyesinde kullanılan geleneksel, klasik liderlik modellerinin yeni dünya düzeninde vuku bulacak olası savaş ve hibrit ortamda yer alan hareketlardaki etkinliği soru işareti oluşturmaktadır. Geleneksel, klasik liderlik modellerinin çağa ayak uyduramayan yönleri değerlendirildiğinde hızla değişkenlik gösteren bir harekât ortamına etki etmesinin güç olacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle mevcut liderlik modellerinin çağa uygun olarak yenilenmesi ve eksik yönlerinin tadil edilmesiyle hibrit liderlik anlayışıyla hareket edilmesinin birçok noktada olumlu etkiler yapacağı değerlendirilmektedir.

³⁷ Kılıçoğlu, “Dağıtılmış Liderlikten Hibrit Liderliğe.”

³⁸ Fahri Alp Erdoğan – Murat Sağbaş – Mustafa Sundu, “Yeni Nesil Harp Ortamında Askeri Liderlerde Olması Gereken Özelliklerin Bulanık AHP Yöntemi ile Önceliklendirilmesi”, *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)* (2022).

³⁹ Zafer Saygılı, “Siyasi ve Askeri Bir Lider Olarak Mustafa Kemal Atatürk ve Yönetim Felsefesi”, *Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi*, no. 18 (Aralık 2022): 162-172, <https://doi.org/10.55256/temasa.1200515>

Bu bölümde araştırma konusu olan Hibrit Liderliğin askeri örgütler üzerindeki avantaj ve zorlukları ele alınarak, genel bir değerlendirme ortaya konmuştur.

Avantajlar

- **Hızlı Karar Alma:** Ast birlik komutanlarına sağlanacak inisiyatif sayesinde anlık durumlara hızlı reaksiyon gösterebilme ve çabuk karar verebilme imkanlarının gelişeceği değerlendirilmektedir.
- **İnovasyon:** Birlikler arası hızlı iletişim sağlanması ve doğru bilginin anında ulaşmasıyla birlikte yeni taktik ve stratejiler geliştirme sürecinin çeşitleneceği değerlendirilmektedir.
- **Dayanıklılık:** Merkeziyetçi yönetim modellerinden kaynaklanan zayıflık ve hantal uygulamaları azaltarak örgütün krizlere karşı esnekliğini artıracak değerlendirilmektedir.
- **Fikir Birliği:** Emir komuta zinciri içerisinde yer alan her kademedeki komutanın karar verebilme ve uygulayabilme serbestisine sahip olması, aynı fikir doğrultusunda birlikteliğin perçinleneceği değerlendirilmektedir.
- **Görev Odaklı Yaklaşım:** Yapılan planlamanın detaylı bir şekilde ast kademelere bölündüğü ve ‘ne maksatla?’ sorusunun cevabı verilerek görevin ast birliğe tevdi edilmesini müteakip, birliğin ‘nasıl?’ sorusunun cevabını kendi imkân ve kabiliyetiyle yapabilme serbestisine sahip olmasıyla görevine tam bir konsantre ile yaklaşacağı ve ifa edeceği değerlendirilmektedir.

Zorluklar

- **Koordinasyon Sorunları:** Birliklerin hibrit harekât ortamında, geniş ve birbirinden uzak bir alanda konuşlandığı düşünüldüğünde; dağıtılmış karar alma süreçlerinde uyum ve senkronizasyon eksikliklerinin yaşanabileceği değerlendirilmektedir.
- **Güven ve Sorumluluk Dağılımı:** Geniş bir sorumluluk sahası düşünüldüğünde ast birliklere tanınan inisiyatif neticesinde ortaya denetim eksiklikleri ve güvenlik riskleri çıkacağı değerlendirilmektedir.
- **Kültürel Direnç ve Alışkanlıklar:** Yıllar boyunca süregelen ve uygulanan geleneksel, klasik hiyerarşik kültürün ve buna bağlı liderlik modellerinin farklı bir yönetime dönüşüm sürecinde direnç göstereceği değerlendirilmektedir.

ÖRNEK OLAY

Türk Silahlı Kuvvetleri: Fırat Kalkanı Harekâtı’nda Hibrit Liderlik Yaklaşımı

Fırat Kalkanı Harekâtı kapsamında yapılan analizler göstermektedir ki askeri örgütlerde hibrit liderlik yaklaşımı yalnızca denge ve düzen sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda çok boyutlu tehdit ortamında karar almayı kolaylaştıran bir perspektif ortaya koymaktadır. Nitekim operasyon boyunca yaşanan ani taktiksel değişiklikler, saha komutanlarının yetki devriyle hızlı karar almasını zorunlu kılmış, aynı zamanda teknolojik imkanların (İHA/SİHA) entegrasyonu hibrit liderliğin disiplinler arası iş birliği boyutunu görünür kılmıştır.

Bu harekatta esas noktalardan bir diğeri de sorumluluk paylaşımındaki belirsizliklerdir. Burada da hibrit liderlik yaklaşımının önemli bir payı bulunmaktadır. Dolayısıyla Fırat Kalkanı Harekâtı örneği, hibrit liderlik modelinin askeri örgütler için hem operasyonel etkinliği artıran hem de kurumsal dönüşüm ihtiyacını açığa çıkaran kritik bir liderlik yaklaşımı olduğunu göstermektedir.

Fırat Kalkanı Harekâtı'nda önemli olan bir diğerk nokta ise hedefin daha geniş bir perspektife yayılmasıdır. Başta yalnızca sınır güvenliği hedef alınırken, daha sonra geniş stratejik niyetlerin varlığı göze çarpmıştır. Örneğin, operasyona DEAŞ'e karşı sınır hattı güvenliği sağlama hedefiyle başlanmış, ancak ilerleyen safhalarda YPG/PYD teşkilatlarının kuzey Suriye'de entegrasyonunu engelleme stratejisi de aktif olarak devreye alınmıştır.

Fırat Kalkanı Harekâtı sırasında icra edilen El Bab operasyonu, hibrit liderlik yaklaşımının birçok karakteristik özelliklerini yansıtan durumlar içermiştir. DEAŞ gibi asimetrik bir terör örgütüne karşı meskûn mahalde yürütülen bu operasyon, Türk Silahlı Kuvvetleri birliklerinin ve onlara destek veren Özgür Suriye Ordusu unsurlarının liderliğinde önemli adaptasyonları zorunlu kılarak farklı yaklaşımların kullanılmasını zorunlu kılmıştır. İcra edilen bu operasyon özelinde hibrit liderlik öğelerini değerlendirmek gerekirse;

- **Merkezi Planlama, Esneklik ve Adaptasyon:** Fırat Kalkanı Harekâtının genel stratejik planlaması üst karargahlar tarafından yapılırken, sahadaki taktik ve operatif birliklere ve Özgür Suriye Ordusu gruplarına operasyonel alanda yüksek ölçüde inisiyatif ve esneklik tanınmıştır. Karşı taarruz ve ani gelişen durumlar karşısında, arazideki birlik komutanları hızla karar almak ve mevcut kaynakları optimal şekilde kullanmak zorunda kalmıştır. Ortaya çıkan bu durum, merkezi kontrolün sağlanmasıyla birlikte ademi merkezîyetçi karar alma süreçlerinin bir harmanı olarak değerlendirilmektedir.

- **Kolektif Karar Alma ve Ekipler Arası Koordinasyon:** Türk Silahlı Kuvvetleri kara birlikleri ve Özgür Suriye Ordusu unsurları ile Fırat Kalkanı Harekât bölgesinde eş zamanlı olarak taarruz ve savunma görevlerini koordine ettiği gözlemlenmiştir. Kara unsurları harekât planı oluşturup uygulamaya koyarken, bölgesel aktörler aracılığıyla sivil halkla temas kurularak, lojistik desteğin sağlanmasına yönelik adımlar atılmıştır; bu durumun kolektif çalışmanın ve ekipler arasındaki uyumlu bir koordinasyonun sonucunda ortaya çıktığı değerlendirilmektedir.

- **Teknoloji Destekli İletişim:** Fırat Kalkanı Operasyonu'nda İHA ve SİHA'lar etkin olarak kullanılarak anlık istihbarat sağlanmış ve hedef tespiti, analizi yapılmıştır. Bu teknolojik üstünlük ile geleneksel keşif ve gözetleme yöntemleri entegreli kullanılarak muharebe alanına dair sürekli güncel durumsal farkındalık oluşturulması sağlanmıştır. Harekâtı emir komuta eden komutanlar, klasik harita ve telsiz muhaberesinin yanı sıra, dijital platformlardan elde edilen veriyi analiz ederek birliklerle paylaşmış ve taktiksel kararlarını şekillendirmiştir.

- **Karşılaşılan Zorluklar:** Harekât süresince farklı unsurlar arasında iletişim koordinasyonunun uyumsuzluğu ve sorumluluk paylaşımında ortaya çıkan belirsizlikler, zaman zaman planlama aksaklıklarına yol açmıştır. Bu aksaklıklar neticesinde operasyon planlamasında bazı revizyon ihtiyaçları ortaya çıkmıştır.

Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından icra edilen Fırat Kalkanı Harekâtı deneyimi; hibrit liderlik yaklaşımının ast kademelerde hızlı karar almayı ve disiplinler arası iş birliğini güçlendirdiğini ortaya

koyarken, aynı zamanda koordinasyon ve sorumluluk paylaşım mekanizmalarının sistematik olarak belirlenmesinin önemini ortaya koymuştur.

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ PERSPEKTİFİNDEN GELECEKLE İLGİLİ OLASI TEHDİTLER

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin mevcut komuta kontrol yapısının güçlü olduğu değerlendirilmekle birlikte, gelecekte karşılaşılabileceği hibrit tehdit ortamlarında kullanılabileceği; çağa uygun, çok boyutlu ve kesintisiz harekât yetkinliklerine ihtiyaç duyacağının kaçınılmaz olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, bahse konu yetkinlikleri emir komuta edecek komutanların da kendi yetkinliklerini geliştirerek, hibrit ortama ayak uyduracak hale getirmesi ihtiyacının ortaya çıktığı değerlendirilmektedir.

Gelecekte Hibrit Ortamda Harekât Senaryoları

- **Siber-Elektronik Harp Entegre Harekâtlar:** Siber operasyonlar kapsamında; elektronik karıştırma ve siber savunma birimlerinin eşgüdümlü kullanımıyla, düşman ağlarına sızma, muhabere hatlarını kesme ve komuta kontrol zincirini bozma odaklı harekâtların icra edilebileceği değerlendirilmektedir.
- **Otonom Sistemler ve İnsan-Makine Eşgüdümlü Harekatlar:** İHA, İKA (İnsansız Kara Araçları) ve otonom su üstü araçlarının, kontrol merkezi yönetiminde eşgüdümlü olarak görev icra ederek sınır güvenliği, keşif ve hedef tespit harekatları icra edeceği değerlendirilmektedir.
- **Uzay ve İHA Destekli İstihbarat Harekatları:** Uydu altyapılı görüntüleme, sinyal istihbaratı ile İHA sürülerinin anlık koordinasyonu aracılığıyla harekât alanında hızlı ve keskin bilgi akışı sağlayabileceği harekatların icra edilebileceği değerlendirilmektedir.
- **Bilgi ve Psikolojik Harekatlar:** Sosyal medya argümanları, siber propaganda ve bilgi dezenformasyonu elemanlarının sentezlenerek düşman unsurlarının moralini zayıflatma ve sivil ortam desteği kazanma stratejilerine yönelik harekatların icra edilebileceği değerlendirilmektedir.
- **Deniz Kuvvetleri Entegre Harekatları:** Denizaltı savunma, mayın tarama, sahil üstü kuvvetleri ve siber savunma birimlerinin eşgüdümlü çalıştığı, çok katmanlı ve müşterek deniz operasyon planlaması ve icrasını kapsayan harekatların icra edilebileceği değerlendirilmektedir.
- **Hava Kuvvetleri Entegre Harekatları:** Muharip jet uçaklar, havadan erken uyarı ve kontrol (AEW&C) platformları ve silahlı İHA ve TİHA'ların koordine edildiği, hava üstünlüğü, derin keşif, tecrit ve taktik müdahale görevlerine odaklanan harekatların icra edilebileceği değerlendirilmektedir.

Hibrit Liderlik Uygulama Önerileri

1. **Liderlik Eğitim Programlarının Güncellenerek Genişletilmesi:** Gelecek harekât senaryolarını içeren simülasyonlar, siber ve elektronik harp eğitimleri ile otonom sistem

yönetimi modüllerinin sistem içerisine entegre edilerek, geleceğin liderlerine yönelik kapsamlı eğitim programlarına dahil edilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

2. **Gelişmiş Teknoloji Kullanımı ve Entegrasyonu:** Komuta kontrol ve harekât merkezlerinde siber güvenlik operasyon birimleri ve yapay zekâ destekli veri analiz programlarının konuşlandırılarak karar alma mekanizmasına destek vermesinin faydalı olacağı öngörülmektedir.

3. **Örnek Harekât Çalıştayları:** Seçili birliklerde tatbik edilmek üzere; siber, elektronik ve İHA tabanlı entegre müşterek harekât tatbikatları ve simülasyonları düzenlenerek performans ölçümü ve geri bildirim süreçlerinin işletilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

4. **Kültürel ve Kurumsal Dönüşüm:** Kurum içerisinde yerleşik hale gelen ve karar alma sürecini olumsuz olarak etkileyen hantal davranış ve uygulamaların kaldırılarak yerine çağa uygun karar süreçlerinin entegre edileceği uygulamaların hayata geçirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Makalede, hibrit liderlik modeli askeri örgütler minvalinde kavramsal ve tarihsel boyutlarıyla ele alınmaya çalışılmış; eğitim örgütlerindeki çalışmalardan başlayarak dijital dönüşüm ve pandemi sürecinin etkisiyle diğer sektörlerde de yaygınlaşması ve nihai olarak askeri örgütler aracılığıyla operasyonel ortamlarda da benimsenme gerekliliği vurgulanmıştır. Kavramsal çerçeve olarak kolektif karar alma, esneklik, adaptasyon, yerel inisiyatif, disiplinler arası entegrasyon ve teknoloji destekli iletişim bileşenlerinin, çok boyutlu hibrit harekât senaryolarında kritik rol oynayabileceği ortaya konmuştur.

Çalışmanın bulgularına bakıldığında ise hibrit liderliğin askeri örgütlerde verimliliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda kurumsal dönüşüm aracı rolünde olabileceği de öngörülmektedir. Özellikle merkezîyetçi karar alma kültürünün güçlü olduğu Türk Silahlı Kuvvetleri gibi yapılarda hibrit liderlik, geleneksel yöntemler ile çağdaş esneklik arasındaki boşluğu dolduran köprü niteliğinde değerlendirilebilir. Bu durum, literatürde genellikle soyut düzeyde tartışılan hibrit liderlik kavramının askeri bağlama uygulanabilirliğini ampirik verilerle somutlaştırmaktadır.

Örnek olay analizi değerlendirildiğinde, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin Fırat Kalkanı Harekâtı bölgesindeki operasyon deneyimi, hibrit liderlik modelinin saha performansına dair bir örnek gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu analiz ile, ast kademelerde tanınan inisiyatifin harekât etkinliğini artırırken, koordinasyon ve iletişim mekanizmalarının önceden netleştirilmesinin önemine dikkat çekilmiştir.

Sonuç olarak, hibrit liderlik yaklaşımı askeri örgütlerin belirsizlik, karmaşıklık ve çok boyutlu hibrit tehdit ortamlarında adaptif reaksiyon kapasitesini güçlendirirken, inovasyon ve dayanıklılık gibi kurumsal faydalar sunduğu değerlendirilmiştir. Ancak tatbik aşamasında koordinasyon mekanizmalarının, görev paylaşım süreçlerinin, kültürel ve kurumsal dirençle başa çıkma stratejilerinin sistematik olarak ortaya konulması gerekmektedir. Türk Silahlı Kuvvetleri için önerilen genişletilmiş liderlik eğitim programları, teknoloji kullanımı ve entegrasyon adımları, örnek çalıştaylar ve kültürel dönüşüm inisiyatifleri, hibrit liderlik modelini sahada tatbik ederek optimize etmeye yönelik somut adımlar atılmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Belirtilen konu ile ilgili gelecek çalışmalarda, hibrit liderlik uygulamalarının performans ölçütleriyle deneysel olarak değerlendirilmesi; farklı askeri operasyon sahaları (kara, deniz, hava) ve müttefik/müşterek harekât senaryolarında liderlik modelinin karşılaştırmalı analizlerinin yapılması; bunun yanı sıra harekât, istihbarat, lojistik, siber harekât ve muharebe destek birimlerinde hibrit rollerin yansımaları üzerine derinlemesine örnek olay çalışmalarının ortaya konulması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, İlter ve Gönül Budak. *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları, 1999.
- Arıkan, Semra. “Liderlik, Yönetim ve Organizasyon.” *Yönetim ve Organizasyon*, ed. S. Güney. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.
- Baker, Nevra. “Liderliğin Evrimi ve Başlıca Liderlik Tarzları.” *Florya Chronicles of Political Economy* 8, no. 1 (2022): 29–46.
- Banjo, Shelly, Livia Yap, Colum Murphy ve Vinicy Chan. “The Coronavirus Outbreak Has Become the World’s Largest Work-from-Home Experiment.” *TIME*, 2020. <https://time.com/5776660/coronavirus-workfrom-home/>. Erişim tarihi: 12 Haziran 2025.
- Barsness, Zoe I., Kristina A. Diekmann ve Marc--David.L. Seidel. “Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management.” *Academy of Management Journal* 48, no. 3 (2005): 401–419. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407906>.
- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- . “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.” *Organizational Dynamics* (March 18, 1990): 19–31.
- Bennis, Warren. *Bir Lider Olabilmek*. Çev. U. Teksöz. 2. baskı. İstanbul: Sistem Yayınları, 2001.
- Bolden, Richard. “Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research.” *International Journal of Management Reviews* (April 18, 2011): 251–269.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: HarperCollins, 1978.
- Bursalıoğlu, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları, 2011.
- Brynjolfsson, Erik, John J. Horton, Adam Ozimek, Daniel Rock, Garima Sharma & Hong-Yi TuYe. “COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data.” *National Bureau of Economic Research*, 2020. <https://www.nber.org/papers/w27344>. Erişim tarihi: 12 Haziran 2025.
- Çetinkaya, Ahmet. “Hibrit Liderlik Modeli Üzerine Teorik Bir Değerlendirme.” *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* (April 16, 2018): 66–79.
- Davis, Keith. *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. Çev. K. Tosun vd. 3. baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1988.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langley ve Viviane Sergi. “Leadership in the Plural.” *Academy of Management Annals* (January 6, 2012): 211–283.
- Doğan, Aysun, Suat Gürbüz, ve M. Abdülkadir Varoğlu. “Personel Güçlendirme: Türk Silahlı Kuvvetleri Üzerine Nitel Bir Araştırma.” *Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi* (June 28, 2024): 126–135.
- Eraslan, Levent. “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi.” *Milli Eğitim Dergisi* 162 (2004).

http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm. Erişim tarihi: 15 Haziran 2025.

Erçetin, Ş. Şule. *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Erdoğan, Fahri Alp, Murat Sağbaş ve Mustafa Sundu. “Yeni Nesil Harp Ortamında Askeri Liderlerde Olması Gereken Özelliklerin Bulanık AHP Yöntemi ile Önceliklendirilmesi.” *Social Sciences Studies Journal* (September 30, 2022): 3181–3192.

Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Ertürk, Ramazan, ve Türkan Argon. “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Davranışları.” *MSGSÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 1, no. 23 (2021): 371–393.

Ersayan, M. K. *Liderlik Prensipleri ve Askeri Yönetimde Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992.

Eryeşil, Kemalettin ve Rifat İraz. “Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması.” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* 20, no. 2 (2017): 129–139.

Fiedler, Fred E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.

Galanti, Teresa, Gloria Guidetti, Elisabetta Mazzei, Salvatore Zappalà ve Ferdinando Toscano. “Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees’ Remote Work Productivity, Engagement, and Stress.” *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 63, no. 7 (2021): 426–432.

Gajendran, Ravi S. ve David A. Harrison. “The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences.” *Journal of Applied Psychology* 92, no. 6 (2007): 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.

Geçikli, Fatma. “Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal Atatürk Örneği.” *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi* 3 (2012). <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/iletisim/article/view/8052>. Erişim tarihi: 15 Haziran 2025.

Gerras, Stephen J., Leonard Wong, ve Charles D. Allen. “Organizational Culture: Applying a Hybrid Model to the U.S. Army.” *U.S. Army War College* (2008): 3–6.

Gronn, Peter. “Hybrid Leadership.” *Leadership Quarterly* (2009): 667–683.

———. “Hybrid Configurations of Leadership.” *Journal of Management Studies* (2011): 602–628.

International Labour Organization (ILO). *COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma*. 2020. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/iloankara/documents/publication/wcms_759299.pdf. Erişim tarihi: 25 Haziran 2025.

Kahya, Cem. “Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü.” Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

Kaya, Emrah ve Mehmet Küçükçene. “Türkiye’de ‘Liderlik’ Çalışmaları (1983–2021): Bibliyometrik Bir Analiz.” *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 21, no. 1 (2023): 75–94.

Kılıçoğlu, Derya. “Dağıtılmış Liderlikten Hibrit Liderliğe: Eğitim Örgütlerinde Liderliğin Değişen Görünümü.” *Journal of Educational Administration* (2015): 452–468.

Kniffin, Kevin M., J. Narayanan, F. Anseel, J. Antonakis, S. P. Ashford, A. B. Bakker, ... ve M. V. Vugt. “Covid-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research

- and Action.” *American Psychologist* 76, no. 1 (2021): 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik–Modern–Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8. bs., İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001.
- Olson, Margrethe H. “Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time.” *Communications of the ACM* 26, no. 3 (1983): 182–187.
- Resmi Gazete. “İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun.” May 20, 2016. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/05/20160520-24.htm>. Erişim tarihi: 17 Haziran 2025.
- Savić, Dobrica. “COVID-19 Work from Digital Transformation of the Workforce.” *The Grey Journal* 16, no. 2 (2020): 101–104.
- Saygılı, Zafer. “Siyasi ve Askeri Bir Lider Olarak Mustafa Kemal Atatürk ve Yönetim Felsefesi.” *Temaşa: Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi* 18 (2022): 162–172. <https://doi.org/10.55256/temasa.1200515>.
- Shimura, A., K. Yokoi, Y. Ishibashi, Y. Akatsuka, ve T. Inoue. “Remote Work Decreases Psychological and Physical Stress Responses, but Full-remote Work Increases Presenteeism.” *Frontiers in Psychology* 12 (2021): Article 4190.
- Sıgır, Ünsal. “Geleceğin Askeri Liderliğine Dair Değerlendirmeler.” *Güvenlik Stratejileri Dergisi* (February 3, 2006): 95–113.
- Spillane, James P. *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2006.
- Şahin, Güngör ve Alperen Kürşad Zengin. “Hibrit Tehditler Bağlamında Geleceğin Muharebe Ortamı ve Türk Silahlı Kuvvetleri.” In Z. Türkmen (ed.), *Cumhuriyetin 100. Yılında Türk Ordusu ve Milli Savunma*, 779–795. İstanbul: Vakıfbank Kültür Yayınları, 2023.
- Tavares, Aida Isabel. “Telework and Health Effects Review.” *International Journal of Healthcare* 3, no. 2 (2017): 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>.
- Tenderis, Aslı ve Ömer Samet Kazdal. “Hibrit Çalışma Modelinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Etkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme.” *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14, no. 1 (2023): 1–11.
- Tuna, Ayşe Akbaş ve Zafer Türkmendağ. “Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler.” *İşletme Araştırmaları Dergisi* 12, no. 3 (2020): 3246–3260.
- Usal, Alparslan ve Zeynep Aslan. *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji*. İzmir: Barış Yayınları, 1995.
- Weber, Max. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1947.
- Yıkılmaz, İbrahim ve Murat Sağbaş. “Paternalistik Liderlik: Askeri Liderlik Uygulamalarına Alternatif Bir Bakış Açısı.” *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi* (May 7, 2022): 988–1000.
- Yıldırım, G., ve S. Tiryaki. “Kurumsal İletişim Çerçevesinde Lider Davranışlarının Çalışanların İşveren Markası Algısına Etkisi: Özel Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma.” *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14, no. 1 (2022): 75–97.
- Zel, Uğur. *Kişilik ve Liderlik*. 1. baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.
- Zeller, D. *Organizational Management in the Hybrid (Combined Virtual Offsite/Traditional “Brick and Mortar”) Transnational Organizations*. Yayımlanmamış doktora tezi, The Pennsylvania State University, 2018.