

Subject Area
Management and Strategy

Year: 2022
Vol: 8 Issue: 102
PP: 3181-3192

Arrival
15 July 2022
Published
30 September 2022

Article ID Number
64633
Article Serial Number
32

Doi Number
<http://dx.doi.org/10.29228/sssj.64633>

How to Cite This Article
Erdoğan, F. A. Sağbaşı, M. & Sundu, M. (2022). "Yeni Nesil Harp Ortamında Askeri Liderlerde Olması Gereken Özelliklerin Bulanık AHP Yöntemi ile Önceliklendirilmesi"
International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:102; pp:3181-3192






Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Research Article

Yeni Nesil Harp Ortamında Askeri Liderlerde Olması Gereken Özelliklerin Bulanık AHP Yöntemi ile Önceliklendirilmesi

Prioritization of the Characteristics that must have in Military Leaders in the New Generation War Environment with the Fuzzy AHP Method

Fahri Alp Erdoğan¹  Murat Sağbaşı²  Mustafa Sundu³ 

¹ Arş. Gör., Milli Savunma Üniversitesi, Atatürk Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Savunma Yönetimi ABD, Ankara, Türkiye
² Dr. Öğr. Üyesi., Milli Savunma Üniversitesi, Atatürk Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Savunma Yönetimi ABD, Ankara, Türkiye
³ Dr. Öğr. Üyesi., İstinye Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, İstanbul, Türkiye

ÖZET

Harp ortamı, teknolojik gelişmelerin etkisiyle değişime uğramıştır. Bu değişim, askeri liderlerin yeni nesil harp ortamı koşullarında başarılı olmaları için sahip olması gereken özelliklerinin yeniden belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışma da yeni nesil harp ortamında askeri liderlerde olması gereken özelliklerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesini amaçlamıştır. Araştırma yöntemi olarak Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılmıştır. Alan yazını taraması sonucu, özellikleri belirlemeye yönelik dört ana kriter, on dört alt kriter içeren hiyerarşik bir yapı oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda, yeni nesil harp ortamında askeri liderlerde olması gereken en önemli özelliğin belirsiz ve zor şartlardaki davranış kriteri olduğu ve en önemli alt kriterin ise belirsizliğe karşı yüksek tolerans gösterebilme yeteneği kriteri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Askeri Lider, Askeri Liderlik, Lider, Yeni Nesil Harp Ortamı, Bulanık AHP

ABSTRACT

The war environment has changed with the effect of technological developments. This change necessitates the redefinition of the characteristics that military leaders should have to be successful in the new war environment. This study aimed to determine and prioritize the characteristics that should be in military leaders in the new generation war environment. Fuzzy AHP was used as the research method. As a result of the literature review, a hierarchical structure including four main criteria and four sub-criteria for determining the features was created. As a result of the research, it has been determined that the most important feature that should be in military leaders in the new generation war environment is the criterion of behavior in uncertain and difficult conditions, and the most important sub-criteria is the ability to show high tolerance against uncertainty.

Keywords: Military Leader, Military Leadership, Leadership, New Generation Warfare, Fuzzy AHP

1. GİRİŞ

Liderlik, askeri ortamda başarı için kritik olan en önemli unsurlardan biridir (Bunin vd., 2021). Örgütsel başarı büyük ölçüde liderlerin hızla değişen ve bazen de kaotik ortamlarda rekabet avantajı sağlayan stratejileri etkin bir şekilde uygulama yeteneğine bağlıdır (Gibson, 2005). Dolayısıyla askeri örgütlerin liderlik becerilerine sahip askerlere ihtiyacı vardır (Johnson & Hill, 2009). Harbin ve çatışmanın meydana geldiği ve belirsizliğin hâkim olduğu, askeri atmosfer, tercihlerin çok çeşitli koşullara bağlı olduğu ortamlardır (Lindeman & Martin, 2003). Bundan dolayı askeri liderler, değişen çevresel koşullara bağlı olarak sevk ve idare ettiği astları ile olan ilişkilerini ve liderlik tarzlarını değiştirmesi gerekir (Yammarino vd., 2010). Belirsizlik ve hızlı değişim askeri personeli çok sayıda stres etkenine maruz bırakmaktadır (Bartone, 2006). Askerlerin motivasyonunu kaybetmemelerini sağlamak, askeri liderlerin görevidir (Mastroianni, 2011). Dolayısıyla da askeri liderlerin büyük bir kısmı, astlarının davranışlarını yönlendirme ve kontrol etme gücüne sahiptir (MacIntyre, 2008). Ordu, özünde sonuç odaklı bir mesleki kültürü temsil eder (Hutchison, 2013). Önemli olan görevin başarıyla yerine getirilmesidir. Bu yüzden askeri liderler davranışlarında bir amacı olan, kararlı liderlerdir (McCormack & Miller, 2002). Bu kararlı tutumlarını tüm tavır ve davranışlarına yansıtabilen yegâne liderlerdir.

Yeni nesil harp ortamı, konvansiyonel silahlar kullanımıyla beraber ülkelerin sahip oldukları siyasi, ekonomik, politik güçlerini araç olarak kullandıkları bir harp ortamıdır. Bu harp ortamında özellikle teknoloji yoğun bir şekilde kullanılır. Alışılmışın dışında gelişmelere sahip olan bu harp ortamı, askeri liderlerin yetiştirilmesiyle ilgili süreçlerin de yeniden tasarlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmanın amacı, yeni nesil harp ortamında askeri liderlerde olması gereken özellikleri ve bunların önemlilik düzeylerini tespit etmektir. Böylelikle yeni nesil harp ortamında askeri liderlerin eğitiminde hangi unsurlara daha önemli olduğu tespit edilmiş olacaktır. Alan yazını incelendiğinde askeri liderlik üzerine yapılan çalışmaların kısıtlı

sayıda olduğu tespit edilmiş olup, Scopus ve Web of Sciences veritabanlarında yeni nesil harp ortamında askeri liderlerde olması gereken özellikleri inceleyen az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Yeni Nesil Harp Ortamı

21. yüzyıl, sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik ilerlemenin başlangıcına tanık olmuştur (Nadeem vd., 2021). Savaşın gelişimi, mevcut veya öngörülen küresel gelişmeleri yansıtan ve bunlara uyum sağlamayı gerektiren sürekli bir süreçtir (van der Klaauw, 2021). Dolayısıyla modern dünyadaki değişim, savaşın doğasını da değiştirdi. Bu harp ortamında, asimetrik savaş, medya propaganda savaşı ve hibrit savaş gibi teknikler gelişti ve sonuç olarak savaşçı-savaşçı olmayan ve savaş zamanı-barış zamanı arasındaki çizgileri bulanıklaştırdı.

Yeni nesil harp, siyaseti, ekonomiyi, teknolojiyi bir güç olarak kullanılıp düşmanın liderini ve nüfuzunu etkilemeyi hedef alır (Juchcinski, 2019). Yeni nesil harpte, silahlı çatışmalar ve yerel savaşlar biçimindeki askeri girişimlerin başarısı, askeri faktörlerin yanı sıra siyasi, psikolojik, ideolojik ve bilgisel unsurlar gibi askeri olmayan faktörler arasındaki ilişkiyle birlikte değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme de tüm faktörlerin toplamı tek başına askeri güçten çok daha etkindir (Berzins, 2020). Harp ortamında amaç olabildiğince birliklerin az kayba uğramasını sağlayarak hedef ülkenin istenilen yönde hareket etmesini sağlamaktır. Yeni nesil harp, askeri olmayan önlemlerin silahlara başvurmadan direnişi etkisiz hale getirebileceğini veya en azından azaltabileceğini öne sürmektedir (Chekinov ve Bogdanov, 2013). Bunun için hedef ülkenin algılarına yönelik araçlar kullanılır. Bu araçlar siber-uzay operasyonları, bilgi operasyonları, ekonomik ve siyasi etki, yasadışı şiddet içeren çete eylemleri olabilir. Hatta muhalif ayrılıkçı milisler ve sempatik haraççılar desteklenir ve yaratılır (Berkebile, 2018). Bu harp ortamı, nükleer etkilere yaklaşan, nükleer caydırıcılık çizgisini bulanıklaştıran gelişmiş konvansiyonel sistemlerin kullanımını, insansız hava araçları (İHA) gibi teknolojik ürünler sayesinde temassız savaşların yapılmasını ve hassas vuruşların veya yüksek teknolojiye nükleer olmayan silahların kullanılmasını kapsar (Berzins, 2020). Ana operasyonel amaç, konvansiyonel bir savaşta büyük kuvvetlerin toplanmasını geçersiz kılmaktır. Yeni nesil harpte askeri müdahale dönemi, hazırlıkları gizlemek, provokasyonlar yapmak gibi faaliyetleri içerisinde kapsar ve bu faaliyetler genellikle saldırı amaçlı kullanılır (Berkebile, 2018). Genellikle savaşçıların savaşçı statüsü gizlenmeye çalışılır.

Belirsizliğin ve risklerin giderek daha da hâkim olduğu bu harp ortamında, askeri liderler özellikle yerel halk ve sivillerle olan ilişkileri yönetebilmeli, teknolojik ilerlemeleri yakından takip etmeli, algı operasyonlarına karşı birliğini bilgilendirmeli ve motive etmeli, sürekli değişen karmaşıklığı artan durumlara hızlı ve etkin bir şekilde birliklerini adapte edebilmelidir.

2.2. Askeri Liderlik

Ordu için, zorluklarla yıkılmadan veya pes etmeden yüzleşebilecek liderler bulmak önemlidir (Boe, 2016). Bugünün orduları savaşları kazanmaktan çok daha fazlasını yapmalı ve savaşın olmadığı durumlarda istikrarı sağlamak için kendisini eğitilmeli ve donatılmalıdır (Taylor, 2015). Ordunun büyüklüğü, personel sayısı ve bütçesinin büyük ve farklı olması sebebiyle ordunun denetimi ve yönetimi büyük bir zorluk oluşturmakta olup ordunun verimli olarak faaliyetlerini yerine getirmesini sağlamak için en iyi liderlere (komutanlara) ihtiyaç duymaktadır (Hamad,2015). Dolayısıyla, askeri liderler, ulusal güvenlikte kilit oyuncular olarak nitelendirilmektedir (Flynn, 2014). En düşük seviyede, askeri liderlik, birçok insan için ölüm kalım arasındaki fark olabilmektedir (Wong vd., 2003). Askeri liderlik, görevin başarısına katkıda bulunması için birliğin harp kapasitesini geliştirmek, askerlerin görevi profesyonelce ve etik olarak tamamlamaları amacıyla yardım etmek, yönlendirmek, motive etmektir (Canadian Force, 2005). Askeri liderlik, misyonu gerçekleştirmek ve organizasyonu geliştirmek için amaç, yön ve motivasyon sağlayarak insanları etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (U.S. Army Field Manual 6-22, 2006). Askeri liderlik, en zorlu koşullarda galip gelmek için kişiliğin ve amacın insanlara ve durumlara yansıtılmasıyla karakterize edilen liderlik biçimidir (United Kingdom Army, 2014). Tanımlardan yola çıkarak askeri liderlik, emir-komuta zincirinin hâkim olduğu, çok çeşitli koşullara bağlı olan ve sonuç odaklı olmayı gerektiren askeri atmosferde, astlarının görevlerini başarıyla yerine getirebilmesi için gerekli olan yönlendirme, motivasyonu sağlama, astlara amaç aşılama fonksiyonlarını başarıyla yerine getiren liderlik çeşididir.

Başarılı askeri liderler, ekip oluşturmada mükemmellik ve yetkinlik için çaba göstermeye, geniş vizyona, astlarını güçlendirmeye, amacını samimi bir şekilde ifade etmeye, komuta etmek için gereken özen ve ilgiye, genel olarak herkese karşı şefkatli yaklaşıma, özverili ve kendini geri planda tutan kişisel niteliklerine sahip liderlerdir (Bangari, 2014). Askeri liderler, astlarını korumalı, bilgilendirmeli, sorumluluk vermeli, onlara karşı açık ve dürüst olmalıdır (Hedlund, vd., 2003). Askeri liderler, öz farkındalığa sahip olmalı, kendisinin sahip olduğu eksik veya yanlış davranışlarını düzenleyebilmelidir (Firing vd., 2009). Önemli kişisel ve etik değerleri olan bir askeri lider astlarının görevin önemini kavramalarını olumlu yönde etkilemektedir (Trachik, vd., 2021).

Askeri atmosfer, çok çeşitli faktörlere bağlı olan ve herhangi bir faktörün beklenmedik bir şekilde gelişmesiyle, sonuçların farklılaşacağı ortamlardır. Dolayısıyla askeri liderlerin bu tür durumlara psikolojik ve fiziksel olarak hazırlıklı olması gerekmektedir. Askeri liderler, bu faktörlere göre faaliyetlerini ve davranışlarını şekillendirebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Askeri liderler, acil bir tehdidi temsil edebilecek veya inisiyatifi kazanmak için olası bir fırsatı temsil edebilecek unsurları göz önünde bulundurabilme yeteneğine sahiptirler (Eid vd., 2004). Askeri liderler, her zaman karmaşık, dinamik ve öngörülemez durumlarla karşı karşıya kalmaktadır (Hannah vd., 2010; Laurence, 2011). Karmaşık görev ortamlarında etkin bir şekilde performans göstermek, hızla değişen koşullara yanıt vermek için askeri liderler esnek, uyarlanabilir kararlar verirler, esnek ve uyarlanabilir eylemler gerçekleştirirler (Bartone vd., 2013), durumları çabucak anlamlandırır, planlar oluştururlar ve beklenmedik sonuçlara uyum sağlarlar (Morath vd., 2011).

Askeri liderler, astlarına babacan bir yaklaşımda bulunarak, astlarının kendisiyle ortak bir noktada buluşturmasını sağlar. Astlar, görev ve faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütmesinin askeri lider ve ülke için önemli olduğunu hisseder. Astlar, askeri liderin verdiği görevleri, böylelikle daha istekli bir şekilde yerine getirir. Askeri liderlik, komutanlarla ast konumundaki çalışanların örgüt içinde yer alan sorumluluk, otorite, emir-komuta zinciri gibi etkileşim yöntemlerini içerisinde barındıran süreçtir (Sığırı, 2006). Askeri personelin motivasyonu, vatandaşları korumak ve onlara hizmet etmek olan yüksek bir örgütsel hedefe bağlılıktan gelir (Loughlin & Arnold, 2007). Etkili askeri liderler, grup kimliğini güçlendirir (Jansen & Delahaij, 2020), askerlerine ülkeleri ve birlikleri için savaşmaları ve uğrunda ölmeleri için ilham verir (Reiter & Wagstaff, 2018). Askeri personel, liderin davranışlarında örgütsel hedefe bağlılığını hissetmesi halinde liderin emirlerini daha verimli ve motive bir şekilde yerine getirebilmektedir.

Askeri liderler, astlarına güven uyandırmadığı takdirde, görevlerin yerine getirilmesinde itaatsizlik vb. sorunlarla karşı karşıya kalır. Astların lidere güven duymaması, kimi durumlarda, örgütün çıkarları yerine kendi çıkarlarına yönelik hareket etmeleri sağlayabilmektedir. Bu da kimi durumlarda ülke güvenliğinde çeşitli problemlerin açığa çıkmasına sebebiyet verebilmektedir. Bundan dolayı askeri liderlerin çevresine işini iyi bildiğini, astlarının hiçbir şekilde belirsizliklerin oluşturabileceği tedirginlik halinde olmamasını sağlamalıdır. Askeri liderlerin hedefleri, ordunun temel görevi olan güvenliği sağlaması ve bu amaç doğrultusunda ordunun şekillendirilmesidir (Kark vd., 2016). Askeri liderlik, yetkin ve güvenilir rehberliğe dayanır (Buscha, 2021). Liderin yetkinliğine ilişkin yargılar, askerlerin güven değerlendirmelerini büyük ölçüde etkiler (Campbell vd., 2010). Yüksek düzeyde organizasyon uyumuna sahip askeri birlikler, askeri emsalleriyle bağlantı ve güvenin pekişmesinde rol oynarlar (Trachik, vd., 2020). Dolayısıyla askeri liderler, faaliyetlerini yürütürken çevresine yetkin olduğunu hissettirebilmelidir. Askeri liderler, yaptıkları işin doğası gereği karizmatik liderler olmak zorundadır (Hamad, 2015). Askerlerinin güvenini kazanabilmeleri için (Koh & Higgins, 2018), askeri liderlerin duygusal zekâ seviyesini üst düzeydedir (Endrijaitis & Alonderis, 2015). Askeri liderler, birlik üyeleri sorunlarını kabul ettiklerinde ve yardıma ihtiyaçları olduğunu anladıklarında birlik üyelerine daha saygı ve anlayışla bakmaktadırlar (Adler vd., 2008).

Askeri liderlerin astların görevlerini başarıyla yerine getirmesini sağlaması, ülkenin güvenliği açısından hassasiyet taşıyabilmektedir. Askeri liderler, bundan dolayı olaylara, görevlere sonuç odaklı yaklaşmak zorunda kaldıkları için kimi zaman astlarına karşı zorlayıcı tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Önemli olan görevin başarıyla yerine getirilmesi olup astların fiziksel ve psikolojik olarak yaşayacağı sıkıntılar böyle durumlarda önemsiz kalmaktadır. Görevin tamamlanması ve personelin gelişimi, askeri liderliğin merkezinde yer alır (Meerits & Kivipold, 2020). Askeri liderlerin görev süreleri genel görev performansına, özellikle de artan savaş kayıplarına karşı hassastır (Lundgren vd., 2022). Askerlik mesleğinin ayırt edici özelliği olarak gerekli olan savaşçı etiği, duruma uygun olmayan lider davranışlarını meşru olmasını sağlayabilmektedir (Ulmer Jr., 1998). Dolayısıyla, askeri eğitim ve operasyonlardaki başarısızlıklarla ilişkili yüksek risk (can kaybı riski de dahil) ve maliyetler, liderlerin etkililiği sağlamak için daha iddialı ve agresif davranışlarda bulunmaya, kimi zaman çizgiyi aşarak yıkıcı liderlik uygulamalarına yöneltebilmektedir (Fosse vd., 2019).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

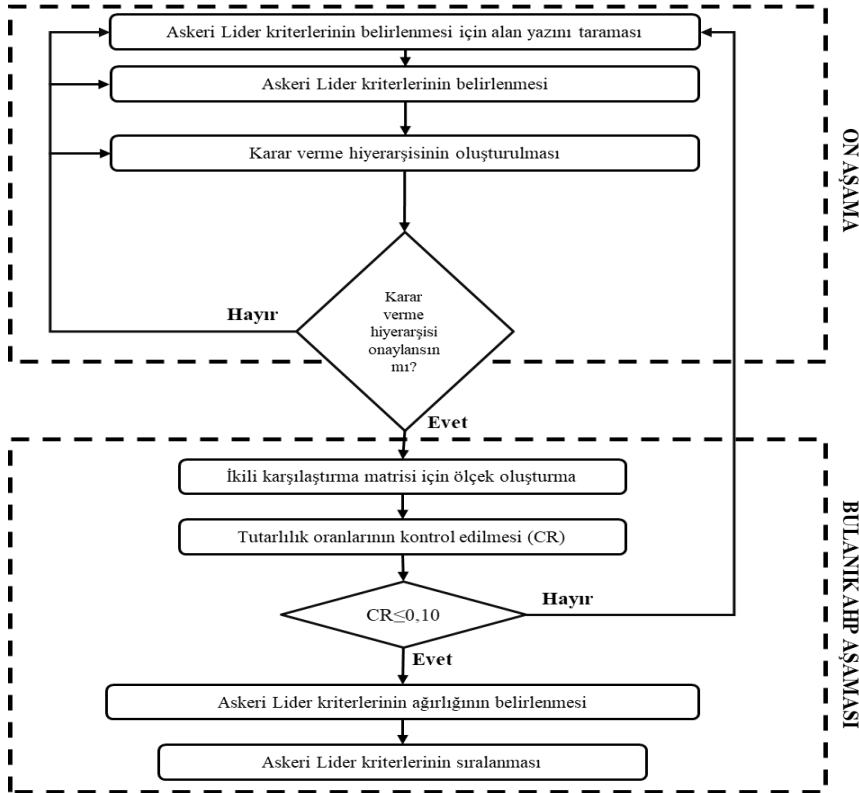
3.1. Bulanık AHP Yöntemi

1980 yılında Saaty tarafından kullanılan Analitik Hiyerarşi Prosesi, karar verenin değerlendirmelerine dayanarak bir oran ölçeğindeki alternatifler için göreceli önceliklendirmeyi sayısal hale dönüştürmeyi sağlar (Saaty and Kearns, 2014). Bunun sayesinde, kriterlerin önemlilikleri tespit edilerek kriterlerin sıralanması sağlanır. Böylelikle ölçülemeyen ancak somut bir kuvvetteki faktörler değerlendirilmiş olur.

Yeni nesil harp ortamında askeri liderlerde olması gereken özelliklerin önemlilikleri nasıldır şeklinde sorun tespit edilmiştir. Sonrasında askeri liderlerde olması gereken özellikler alan yazını taraması sonucu tespit edilmiştir. Bu tarama sonucu askeri lider kriterleri belirlenmiştir. Belirlenen kriterler, ortak yönleri olan kriterler aynı

sınıflandırma altına almış ve bunun sonucunda ana kriterler tespit edilmiştir. Ana kriter tespitiyle karar verme hiyerarşisi oluşturulmuştur. Değerlendirmeler sonucunda, oluşturulan hiyerarşik yapının tutarlı olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Uzmanlardan kıyaslama yapmaları istenmiştir. Uzmanların kıyaslamaları sonucu ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur. Sonuç olarak askeri lider kriterlerinin ağırlıkları hesaplanmış ve sıralamaları gerçekleştirilmiştir. Askeri lider ana kriterlerinin ağırlıkları ile askeri lider alt kriterlerinin ağırlıklarının birbirleriyle çarpılması sonucu alt kriterlerin nihai ağırlıklarına ulaşılmıştır.

Bulanık AHP yöntemi, AHP yöntemi ile aynı işlemlere sahip olmakla beraber sadece matrislerin bulanık hale getirilmesi işlemi ile farklılaşmaktadır. Bulanık AHP’de ikili matrisler, bulanık karşılaştırmalı matrislere dönüşür. Bulanık karşılaştırmalı matrisler dönüştürülürken üçgensel forma getirilir (Örneğin $a_{12}= 2,3,4$, $a_{12}^{-1}= 1/4, 1/3, 1/2$). Böylelikle değerler alt ve üst limite sahip olmuş ve güvenilirlikleri artmıştır. Ağırlıkların hesaplanmasında Fuzzymcdm yazılım aracı kullanılmıştır (Holecek and Talašová, 2016).



Şekil 1. Araştırma Tasarımı

4. BULGULAR

4.1. Askeri Lider Kriterlerinin Belirlenmesi

Alan yazını taraması sonucu, 14 alt kriter, 4 ana kriter altında sınıflandırılarak hiyerarşik yapı oluşturulmuştur. Tablo 1.1’de askeri lider kriterleri gösterilmiştir. Askeri liderlerde olması gereken özellikler incelenmiş olup bu özelliklerin birbirlerine yakın olarak değerlendirilenlerin aynı ana kriter çatısı altında toplanmaları gerektiğine kanaat getirilmiştir. Örnek olarak “Görevlere başarıyla ulaşma ihtiyacı ile birimlerin refahı ve güvenliğiyle dengelemek” ile “Çok çeşitli görevlere birimlerini hazırlamak, eğitmek, yönlendirmek” kriterlerinin askeri liderlerde görevlerde sahip olması gereken özellikleri yansıttığı olarak değerlendirilmiş, bundan dolayı “Görev ve Olay Hakimiyeti” ana kriteri altında yer almıştır.

Tablo 1.1. Askeri Liderlik Kriterleri

Ana Kriterler	Alt Kriterler	Yazarlar
(A1) Kişisel Özellikler	(A1.1) Güvenilir olmak (A1.2) İlham vermek (A1.3) Başarı odaklı olmak (A1.4) Açık olmak	Johnson,2009; Buscha, 2021 Reiter ve Wagstaff,2018 Johnson,2009;Lungrenvd.,2022 Hyllengren,2017
(A2) Görev ve Olay Hakimiyeti	(A2.1) Çok çeşitli görevlere birimlerini hazırlamak, eğitmek, yönlendirmek (A2.2) Görevlere başarıyla ulaşma ihtiyacını birimlerin refahı ve güvenliğiyle dengelemek (A2.3) Olayları okuyabilme kabiliyeti	Morath vd.,2011 Morath vd.,2011 Hyllengren,2017
(A3) İletişim	(A3.1) Sivil personellerle uyumlu, işbirlikçi, hoşgörülü olabilme yeteneği (A3.2) Birlik üyelerinin birbirleri ile olan iletişimini ve güvenini pekiştirmek (A3.3) Bulunduğu bölgedeki kültürlerle sosyal etkileşime geçebilme (A3.4) Sivil karar alıcılara yardımcı olmak	Johnson, 2009; Rapp, 2015 Trachik vd.2021 Laurence,2011 Rapp,2015
(A4) Belirsiz ve Zor Şartlardaki Davranış	(A4.1) Zor şartlarda sakin kalabilmek (A4.2) Zorlukların üstesinden gelmek için çok istekli olmak (A4.3) Belirsizliğe karşı yüksek tolerans gösterebilme yeteneği	Hyllengren,2017 Hyllengren,2017 Johnson,2009

(A1) Kişisel Özellikler Kriteri

Askeri örgütlerin liderlik becerilerine sahip askerlere güçlü bir ihtiyacı vardır (Johnson,2009). Kişisel özellikler, bireylerin liderliğe sahip olup olamaması etkilemesi sebebiyle askeri liderlikte değerlendirilmesi gereken bir ana kriter olarak yer almıştır.

(A1.1) Güvenilir olmak

Askeri liderlik, güvenilir rehberliğe dayanır (Buscha, 2021). Astlar liderlerine güvenmedikleri takdirde, görevlerini yerine getirmemeye ve kişisel çıkarlarını ön planda tutmaya başlarlar.

(A1.2) İlham vermek

Etkili askeri liderler, askerlerine ülkeleri ve birlikleri için savaşmaları ve uğrunda ölmeleri için ilham verir (Reiter ve Wagstaff, 2018). Böylelikle astlar görevlerini yerine getirirken daha istekli hale gelirler.

(A1.3) Başarı odaklı olmak

Askeri liderlerin görev süreleri genel görev performansına, özellikle de artan savaş ölümlerine karşı hassastır (Lundgren vd., 2022). Dolayısıyla askeri liderler, kimi zaman etğin de dışına çıkarak kimi zaman görevin başarıyla yerine getirilmesini sağlayabilirler.

(A1.4) Açık olmak

Yeni ve beklenmedik bir durumla karşı karşıya kalan bir askeri liderin bu gibi durumlarda başarılı olabilmesi için genellikle açık fikirli olmasını gerektirir. Yeni fikirlere açık olma veya bir görevi çözerken esnek ve yaratıcı olmayı ifade eder (Hyllengren, 2017).

(A2) Görev ve Olay Hakimiyeti Kriteri

Karmaşık görev ortamlarında etkin bir şekilde performans göstermek, hızla değişen koşullara yanıt vermek için askeri liderler esnek, uyarlanabilir kararlar verirler, esnek ve uyarlanabilir eylemler gerçekleştirirler (Bartone vd., 2013), durumları çabucak anlamlandırır, planlar oluştururlar ve beklenmedik sonuçlara uyum sağlarlar (Morath vd., 2011).

(A2.1) Çok çeşitli görevlere birimlerini hazırlamak, eğitmek, yönlendirmek

Harbin ve çatışmanın meydana geldiği ve belirsizliğin hâkim olduğu, askeri atmosfer, tercihlerin çok çeşitli koşullara bağlı olduğu ortamlardır (Lindeman & Martin, 2003). Dolayısıyla askeri liderler, birimlerini çok çeşitli görevlerle yüzleşmek için hazırlamalı, eğitmeli ve yönlendirmelidir (Morath vd., 2011).

(A2.2) Görevlere başarıyla ulaşma ihtiyacını birimlerin refahı ve güvenliğiyle dengelemek

Askeri liderler, birliklerin görevlerini başarıyla yerine getirmesini isterler. Askeri liderlerin, birliklerinin minimum can ve mal kaybına yaşamasını sağlayacak ve birliklerini ruhen ve fiziken yıpratmayacak şekilde bu isteklerini

düzenlemesi gerekir. Askeri liderler, birimlerinin refahını ve güvenliğini, içsel tehlikeler içeren görevlerde başarıya ulaşma ihtiyacı ile dengelemelidirler (Morath vd.,2011).

(A2.3) Olayları okuyabilme kabiliyeti

Durum tespitini iyi yapabilen askeri liderler, birliklerini tutumlu bir şekilde kullanarak görevlerin başarıyla yerine getirilmesini sağlarlar. Bu yüzden askeri liderler; hazırlıklı, eğitilmiş, yetkin olmalı ve durumu “okuma” kapasitesine sahip olmalıdır. (Hyllengren, 2017).

(A3) İletişim Kriteri

Yeni nesil harpte, askeri liderler operasyonlarında başarılı olmak için sivillerle iletişimi sıkı tutmalı ve yerel halkla olumlu bir etkileşime sahip olması gerekmektedir. Çünkü harp ortamında, sıklıkla dezenformasyon ve propaganda gibi araçların kullanımı aktiftir (Berkebile,2018).

(A3.1) Sivil personellerle uyumlu, işbirlikçi, hoşgörülü olabilme yeteneği

Güvenliği sağlama hem askeri personelin hem de sivillerin hem ayrı ayrı hem de birbirleriyle nasıl daha etkili olunacağını öğrenmelerini gerektirir. Askeri liderler, sivil personellerle kaotik ve geçici bir karar verme sürecinde ilişkiler ve güven inşa etmek için zaman ayırmalı, fikirleri nasıl çoğaltabileceklerini öğrenmelidirler (Rapp,2015).

(A3.2) Birlik üyelerinin birbirleri ile olan iletişimini ve güvenini pekiştirmek

Askeri liderler, yüksek düzeyde birlik uyumu bildiren askeri üyelerin, emsalleriyle bağlantı ve güveni pekiştirirler (Trachik vd.,2021). Böylelikle birliğin maksimum düzeyde uyum içerisinde hareket etmesi ve bunun sonucunda görevlerin zamanında ve etkili bir şekilde gerçekleştirme olasılığı artmış olur.

(A3.3) Bulunduğu bölgedeki kültürlerle sosyal etkileşime geçebilme

Askeri liderlerin kendi birliklerine ve yerel nüfusa karşı ikili sorumluluğu, durumun gerektirdiği gibi kişiler arası ilişkileri ve liderlik tarzlarını değiştirmelerini gerektirir. Liderler, güven inşa etmek, ittifaklar oluşturmak, niyetleri okumak ve insanları ve onların motivasyonlarını etkilemek ve anlamak için kültürler arasında sosyal olarak etkileşime geçmeye çalışılır (Laurence, 2011).

(A3.4) Sivil karar alıcılara yardımcı olmak

Üst düzey askeri liderler, sivil karar alıcıları askeri gücün çeşitli yönleri ve hükümetin stratejik yaklaşımının bir parçası olarak savaşmanın çeşitli yönleri hakkında nazik ve saygılı bir şekilde eğiterek yardımcı olabilirler (Rapp, 2015).

(A4) Belirsiz ve Zor Şartlardaki Davranış Kriteri

Yeni nesil harp ortamında, siber-uzay operasyonları, bilgi operasyonları, ekonomik ve siyasi etki, yasadışı, şiddet içeren çete eylemleri kullanılır, muhalif ayrılıkçı milisler ve sempatik haraççılar desteklenir ve yaratılır (Berkebile, 2018). Yeni nesil harpte savaşçılar gizlenmeye çalışılır. Bu tür bir ortamda çok fazla etken vardır ve bu etkenlerin fazlalığı belirsizliği oluşturmaktadır, dolayısıyla askeri liderlerin gösterdikleri davranışlar önem kazanmaktadır.

(A4.1) Zor şartlarda sakin kalabilmek

Askeri liderlerin strese dayanabilmesi ve beklenmedik durumlarda sakin kalması, görevi yerine getirebilmek için önemlidir (Hyllengren, 2017). Aksi taktirde telaşa kapılan askeri liderler, birliklerine huzur ve güven vermezler ve bunun sonucunda birlikler emirleri yerine getirmemeye başlayabilirler.

(A4.2) Zorlukların üstesinden gelmek için çok istekli olmak

Askeri liderin astlarının gözünde görevi çözmek için istek ve/veya enerji gösterip göstermediği önemlidir (Hyllengren, 2017). Astlar, liderlerinde gerekli arzuyu görmediklerini hissettiklerinde görev için gerekli olan çabanın daha azını gösterebilir veya işi savsaklayabilirler.

(A4.3) Belirsizliğe karşı yüksek tolerans gösterebilme yeteneği

Askeri liderler, harp ortamında veya askeri atmosferde belirsizliğin hâkim olduğunu ve bazı kararları bu belirsizliği ortamı içerisinde alması gerektiğini bilirler. Belirsizlik kimi zaman askeri liderlerin almış oldukları kararların yanlış sonuçlanmasına sebebiyet verse de askeri liderler bu durumun bilincinde hareket etmeyi alışkanlık haline getirirler (Johnson, 2009).

4.2. Askeri Liderlik Kriterlerinin Bulanık Karşılaştırmalı Matrislerinin Hazırlanması

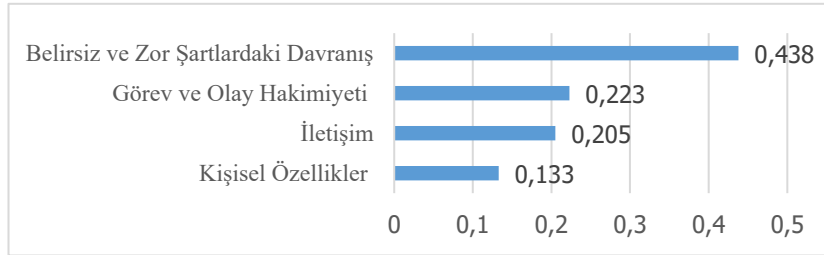
Aşağıdaki şekilde askeri lider kriterlerinin matrisleri hazırlanmış ve askeri lider kriterlerinin ağırlıkları tespit edilmiştir. Ağırlıkların hesaplanmasında yazılım aracı kullanılmıştır (Holecek and Talašová, 2016).

Tablo 2.1’de askeri lider ana kriterlerinin matrisi gösterilmiştir.

Tablo2.1. Askeri Lider Ana Kriter Matrisi

	A1	A2	A3	A4
A1	1 1 1	0,552 0,695 0,907	0,494 0,644 0,881	0,207 0,263 0,364
A2	1,103 1,438 1,813	1 1 1	1,000 1,311 1,692	0,390 0,491 0,660
A3	1,136 1,552 2,024	0,591 0,762 1,000	1 1 1	0,443 0,562 0,728
A4	2,748 3,806 4,842	1,516 2,034 2,564	1,374 1,777 2,259	1 1 1
Tutarlılık Testi: 0,011				

Tablo 2.1’e göre, Belirsiz ve Zor Şartlardaki Davranış kriteri (A4), askeri lider ana kriterleri arasında en büyük ağırlığa (0,438) sahiptir. Savaş ile barışın arasındaki çizginin bulanıklaştığı bu savaş ortamında, askeri liderlerin gösterecekleri davranışların en önemli kriter olarak değerlendirilmesi makul görünmektedir. Askeri liderde ikinci en büyük ağırlığa (0,223), Görev ve Olay Hakimiyeti kriteri (A2) sahiptir. Görev ve olay hakimiyetine sahip olan komutanların kararlar doğru bir şekilde alma olasılıkları artacaktır bundan dolayı ikinci en büyük ağırlık olarak değerlendirilmesi makul görünmektedir. Askeri liderler kriterlerinin arasında üçüncü büyük ağırlığa (0,205) İletişim kriteri (A3) sahiptir. Askeri liderlerin, astlarıyla, sivil karar alıcılarla, yerel halk ile sosyal etkileşimi, propaganda, dezenformasyon gibi unsurların kuvvetini azaltacaktır. Ardından Kişisel Özellikler kriteri (A.1) gelmektedir.



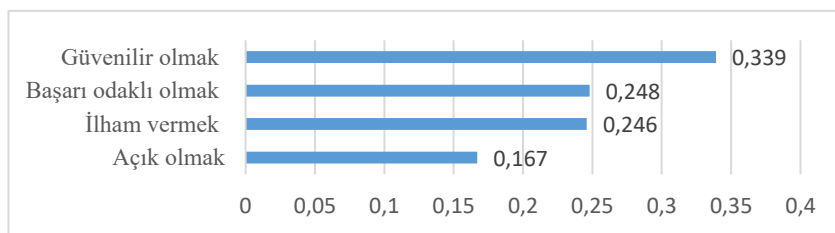
Şekil 3. Askeri Lider Ana Kriterlerinin Sıralanması

Tablo 2.2’de kişisel özellikler kriterinin matrisi gösterilmiştir.

Tablo2.2. Kişisel Özellikler Kriterinin Matrisi

	A1.1	A1.2	A1.3	A1.4
A1.1	1 1 1	1,103 1,452 1,911	0,960 1,311 1,762	1,516 2,018 2,595
A1.2	0,524 0,689 0,907	1 1 1	0,780 1,060 1,414	1,231 1,463 1,692
A1.3	0,568 0,762 1,041	0,707 0,942 1,282	1 1 1	1,231 1,513 1,813
A1.4	0,386 0,495 0,660	0,634 0,763 0,933	0,552 0,661 0,812	1 1 1
Tutarlılık Testi: 0,001				

Tablo 2.2’ye göre, güvenilir olmak kriteri (A1.1), kişisel özellikler kriterleri arasında en büyük ağırlığa (0,339) sahiptir. Askeri liderlerin güvenilir olmadıkları taktirde birlik üyeleri ve astları tarafından sürekli sorgulanır hale gelir, bunun sonucunda yürütülen faaliyetlerin verimliliğini azalır. Dolayısıyla kişisel özellikler kriteri arasında en önemli kriter olması makul görünmektedir. Kişisel özellikler kriterleri arasında ikinci en büyük ağırlığa (0,248), başarı odaklı olmak kriteri (A1.3) sahiptir. Etik kaygılar, kimi zaman askeri operasyonların başarısızlığına sebebiyet verebilmektedir. Dolayısıyla askeri liderlerin başarı odaklı olması gerekmektedir. Kişisel özellikler kriterleri arasında üçüncü büyük ağırlığa (0,246), ilham vermek kriteri (A1.2) sahiptir. İlham veremeyen askeri liderler, birlik üyelerinin istekli bir şekilde kendi imkân ve yeteneklerini zorlamasını sağlayamazlar. Ardından açık olmak (A1.4) kriteri gelmektedir.



Şekil 4. Kişisel Özellikler Kriterlerinin Sıralanması

Tablo 2.3'te görev ve olay hakimiyeti kriterinin matrisi gösterilmiştir.

Tablo2.3. Görev ve Olay Hakimiyeti Kriterinin Matrisi

	A2.1	A2.2	A2.3
A2.1	1 1 1	0,707 0,919 1,183	0,568 0,628 0,699
A2.2	0,846 1,088 1,414	1 1 1	0,515 0,644 0,846
A2.3	1,431 1,593 1,762	1,182 1,552 1,943	1 1 1
Tutarlılık Testi: 0			

Tablo 2.3'e göre, olayları okuyabilme kriteri (A2.3), görev ve olay hakimiyeti kriterleri arasında en büyük ağırlığa (0,44) sahiptir. Olayları iyi değerlendirebilen komutanlar, durum tespiti en iyi şekilde gerçekleştirerek, daha doğru kararlar alırlar. Görev ve Olay Hakimiyeti kriterinde, ikinci en büyük ağırlığa (0,289), görevlere başarıyla ulaşma ihtiyacını birimlerin refahı ve güvenliğiyle dengelemek kriteri (A2.2) sahiptir. Askeri liderler, birlik üyelerinin görevleri yerine getirirken olabildiğince az riskle gerçekleştirmesini sağlamalıdır. Görev ve Olay Hakimiyeti kriterinde, en düşük ağırlığa (0,271) çok çeşitli görevlere birimlerini hazırlamak, eğitmek yönlendirmek kriteri (A2.1) sahiptir.



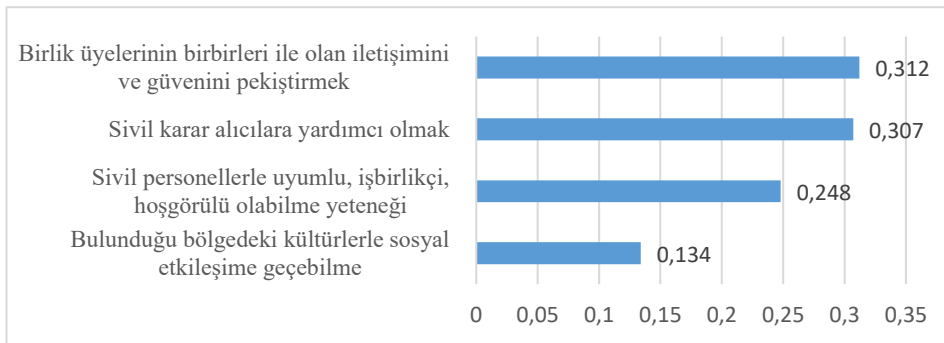
Şekil 5. Görev ve Olay Hakimiyeti Kriterlerinin Sıralanması

Tablo 2.4'te iletişim kriterinin matrisi gösterilmiştir.

Tablo2.4. İletişim Kriterinin Matrisi

	A3.1	A3.2	A3.3	A3.4
A3.1	1 1 1	0,719 0,950 1,231	1,358 1,823 2,325	0,515 0,683 0,933
A3.2	0,812 1,052 1,390	1 1 1	1,943 2,601 3,288	0,896 1,088 1,335
A3.3	0,430 0,548 0,758	0,304 0,384 0,530	1 1 1	0,425 0,483 0,552
A3.4	1,072 1,463 1,943	0,749 0,919 1,149	1,813 2,072 2,352	1 1 1
Tutarlılık Testi: 0,008				

Tablo 2.4'e göre, birlik üyelerinin birbirleri ile olan iletişimi ve güvenini pekiştirmek kriteri (A3.2), iletişim kriterleri arasında en büyük ağırlığa (0,312) sahiptir. Birlik üyelerinin faaliyetleri birbirleri ile uyum ve koordinasyonlu bir şekilde yerine getirebilmesini sağlayabilen askeri liderler, başarılı olurlar. Dolayısıyla bu kriterin en önemli iletişim kriteri olması, makul görünmektedir. İletişim kriterinde, ikinci en büyük ağırlığa (0,307), sivil karar alıcılara yardımcı olmak kriteri (A3.4) sahiptir. Sivil karar alıcıları, askeri ortamlarına hâkim olabilmeleri olasılıkları daha az olması sebebiyle uygulayacakları ve tasarlayacakları askeri politikalarda askeri liderlerin değerlendirmeleri önem kazanır. Yardımcı olabilen askeri liderler, böylelikle sivil karar alıcılar tarafından tasarlanan askeri politikaların tutarlı olmasını sağlarlar. İletişim kriterinde, üçüncü büyük ağırlığa (0,248), sivil personellerle uyumlu, işbirlikçi, hoşgörülü olabilmeye yeteneği kriteri (A3.1) sahiptir. Yeni nesil harp ortamıyla beraber asimetrik savaşın önemi kazanmıştır. Sivillerle beraber hareket edebilen kolay iletişime geçebilen askeri liderler, daha fazla bilgi edinebilirler. Ardından bulunduğu bölgedeki kültürlerle sosyal etkileşime geçebilme kriteri (A3.3) gelmektedir.



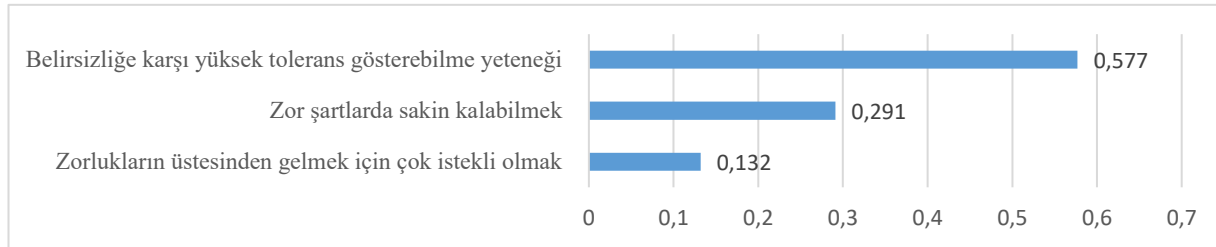
Şekil 6. İletişim Kriterlerinin Sıralanması

Tablo 2.5'te belirsiz ve zor şartlardaki davranış kriterinin matrisi gösterilmiştir.

Tablo2.5. Belirsiz ve Zor Şartlardaki Davranış Kriterinin Matrisi

	A4.1	A4.2	A4.3
A4.1	1 1 1	1,813 2,621 3,482	0,332 0,422 0,558
A4.2	0,287 0,381 0,552	1 1 1	0,231 0,274 0,332
A4.3	1,792 2,371 3,016	3,016 3,650 4,338	1 1 1
Tutarlılık Testi: 0,03			

Tablo 2.5'e göre, belirsizliğe karşı yüksek tolerans gösterebilme yeteneği kriteri (A4.3), zor ve belirsiz şartlardaki davranış kriterleri arasında en büyük ağırlığa (0,577) sahiptir. Belirsizliğe tahammül edebilen askeri liderler, kolay kolay umutsuzluğa kapılmayıp birliklerini en iyi şekilde hareket edecek şekilde değişikliklere ayak uydurmasını sağlarlar. Zor ve Belirsiz Şartlardaki Davranış kriterinde, ikinci en büyük ağırlığa (0,291), zor şartlarda sakin kalabilme kriteri (A4.1) sahiptir. Bu özelliğe sahip olan askeri liderler, zor şartlarda soğukkanlılıklarını kaybetmezler, birlik üyelerine güven verirler. Zor ve Belirsiz Şartlardaki Davranış kriterinde, en düşük ağırlığa (0,132), zorlukların üstesinden gelmek için çok istekli olmak kriteri (A4.2) sahiptir.



Şekil 7. Zor ve Belirsiz Şartlardaki Davranış Kriterlerinin Sıralanması

Tablo 3.1, ana kriterlerin ağırlıkları ile alt kriterlerin ağırlıklarının çarpımı sonucu elde edilen nihai ağırlıkları göstermektedir.

Tablo3.1.Askeri Lider Kriterlerinin Nihai Ağırlıkları

Ana Kriterler	Ana Kriterlerin Ağırlıkları	Alt kriterler	Tutarlılık Testi	Oran Ağırlığı	Nihai Ağırlık
(A1) Kişisel Özellikler	0,133	A1.1	0,001	0,339	0,045
		A1.2		0,246	0,0327
		A1.3		0,248	0,0330
		A1.4		0,167	0,022
(A2) Görev ve Olay Hakimiyeti	0,223	A2.1	0	0,271	0,060
		A2.2		0,289	0,0644
		A2.3		0,44	0,098
(A3) İletişim	0,205	A3.1	0,008	0,248	0,051
		A3.2		0,312	0,0640
		A3.3		0,134	0,027
		A3.4		0,307	0,063
(A4) Zor ve Belirsiz Şartlardaki Davranış	0,438	A4.1	0,03	0,291	0,127
		A4.2		0,132	0,058
		A4.3		0,577	0,253

Tablo 3.2, nihai ağırlıkların sıralamasını göstermektedir. Yeni nesil harp ortamında askeri liderlerde olması gereken özellikler arasında en fazla ağırlığa belirsizliğe karşı yüksek tolerans gösterebilme yeteneği kriteri (0,253) sahiptir. İkinci en büyük ağırlığa (0,127) zor şartlarda sakin kalabilmek, üçüncü en büyük ağırlığa (0,098) olayları okuyabilme kabiliyeti, dördüncü büyük ağırlığa (0,0644) görevlere başarıyla ulaşma ihtiyacını birimlerin refahı ve güvenliğiyle dengelemek kriterleri sahiptir. En az ağırlığa (0,0022) açık olmak kriteri sahiptir.

Tablo3.2. Askeri Lider Alt Kriterlerinin Sıralaması

Alt Kriterler	Nihai Ağırlıkların Yüzdeleri
Belirsizliğe karşı yüksek tolerans gösterebilme yeteneği	25,3
Zor şartlarda sakin kalabilmek	12,7
Olayları okuyabilme kabiliyeti	9,8
Görevlere başarıyla ulaşma ihtiyacını birimlerin refahı ve güvenliğiyle dengelemek	6,44
Birlik üyelerinin birbirleri ile olan iletişimini ve güvenini pekiştirmek	6,4
Sivil karar alıcılara yardımcı olmak	6,3
Çok çeşitli görevlere birimlerini hazırlamak, eğitmek, yönlendirmek	6
Zorlukların üstesinden gelmek için çok istekli olmak	5,8
Sivil personellerle uyumlu, işbirlikçi, hoşgörülü olabilme yeteneği	5,1
Güvenilir olmak	4,5
Başarı odaklı olmak	3,3
İlham vermek	3,27
Bulunduğu bölgedeki kültürlerle sosyal etkileşime geçebilme	2,7
Açık olmak	2,2

3. SONUÇ

Bu çalışmada yeni nesil harp ortamında askeri liderlerde olması gereken özellikler sıralanmıştır. Sıralama işlemi için Bulanık AHP yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak askeri liderlerde olması gereken özellikler, alan yazını taraması sonucu tespit edilmiştir. 4 ana kriter ve 14 alt kriter belirlenmiştir. Uzmanların değerlendirilmesi sonucu, zor ve belirsiz şartlardaki davranış ana kriterinin yeni nesil harp ortamında askeri liderler için en önemli ana kriter olduğu tespit edilmiştir. Yeni nesil harp ortamı, asimetrik savaş, hibrit savaş gibi kavramların hakim olduğu bir ortam olması sebebiyle çıkan bu sonuç mantıklıdır. Yeni nesil harp ortamında askeri liderlerde olması gereken en önemli özelliğin ise belirsizliğe karşı yüksek tolerans gösterebilme yeteneği olduğu tespit edilmiştir. Beklenmedik olayların sıklıkla yaşanabileceği bu harp ortamında, askeri liderlerin bu olaylar karşısında hazırlık olması, birlik üyelerinin güvenliğini ve refahını kaybetmeyecek şekilde görevlerini yerine getirmesini sağlayacaktır. Yeni nesil harp ortamında askeri liderler için ikinci en önemli özelliğin zor şartlarda sakin kalabilmek olduğu tespit edilmiştir. Zor şartlarda soğukkanlılığı kaybetmeyen askeri liderler, birliklerinin güvensizliğe kapılmasını engelleyecektir. Çıkan bu sonuçlara göre, Askeri eğitim planlayıcı ve programlayıcılarının, belirsiz ve zor şartlardaki davranışlara yönelik eğitim programlarının yoğunlaştırılması gerektiğine ulaşılmıştır. Özellikle senaryoya dayalı eğitimlerin, belirsizliklerin oluşturabileceği şaşırtıcı etkileri azalmada yardımcı olacağı öngörülmektedir. Çalışma bazı kısıtlılıklara sahiptir. Çalışmada 4 ana kriter, 14 alt kriter kullanılmıştır. Kriterlerin sayısı artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adler, A. B., Cawkill, P., Van den Berg, C., Arvers, P., Puente, J., & Cuvelier, Y. (2008). "International military leaders' survey on operational stress", *Military Medicine*, 173(1): 10-16.
- Bangari, R. S. (2014). "Establishing a framework of transformational grassroots military leadership: Lessons from high-intensity, high-risk operational environments". *Vikalpa*, 39(3): 13-34.
- Bartone, P. T. (2006). "Resilience under military operational stress: can leaders influence hardiness?. *Military psychology*", 18(1): 131-148.
- Bartone, P. T., Kelly, D. R., & Matthews, M. D. (2013). "Psychological hardiness predicts adaptability in military leaders: A prospective study", *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2): 200-210.
- Berkebile, R. E. (2018). "New Generation Warfare and Just War Tradition", *InterAgency Journal*, 9(3): 17-33.
- Bērziņš, J. (2020). "The theory and practice of new generation warfare: The case of Ukraine and Syria", *The Journal of Slavic Military Studies*, 33(3): 355-380.
- Boe, O. (2016). "Building resilience: The role of character strengths in the selection and education of military leaders", *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*, 17(4): 714-716.
- Bunin, J. L., Chung, K. K., & Mount, C. A. (2021). "Ten Leadership Principles from the Military Applied to Critical Care", *ATS scholar*, 2(3): 317-326.
- Buscha, C. (2021). "Sexual Arenas, Alcohol (Ab) use, and Predatory Leadership: Facilitators of US Military Sexual Violence", *Armed Forces & Society*, 1-33.
- Canadian Armed Forces (2005), *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine*, Canadian Defence Academy, Canadian Forces Leadership Institute, Kingston, Ontario.

11. Chekinov S. G. and Bogdanov S. A. (2013). "The Nature and Content of a New-Generation War", *Military Thought*, 4:12-23.
12. Eid, J., Johnsen, B. H., Brun, W., Laberg, J. C., Nyhus, J. K., & Larsson, G. (2004). "Situation awareness and transformational leadership in senior military leaders: An exploratory study", *Military Psychology*, 16(3): 203-209.
13. Endrijaitis, R., & Alonderis, A. (2015). "Security facets: complex dynamic systems and leadership in military", *Journal of Security & Sustainability Issues*, 4(4): 298-309.
14. Firing, K., Karlsdottir, R., & Laberg, J. C. (2009). "Social influence in military leadership training", *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8): 709-721.
15. Flynn, M. E. (2014). "Military leadership, institutional change, and priorities in military spending", *Foreign Policy Analysis*, 10(2): 103-126.
16. Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V., & Martinussen, M. (2019). "Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5): 708-722.
17. Gibson, S. G. (2005). "Perceptions of US military leadership: are all leaders created equally?", *Equal Opportunities International*, 24(2): 1-18.
18. Hamad, H. (2015). "Transformational leadership theory: Why military leaders are more charismatic and transformational?", *International Journal on Leadership*, 3(1):1-9.
19. Hannah, S. T., Campbell, D. J., & Matthews, M. D. (2010). "Advancing a research agenda for leadership in dangerous contexts", *Military Psychology*, 22(1): 157-189.
20. Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S., & Sternberg, R. J. (2003). "Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders", *The leadership quarterly*, 14(2): 117-140.
21. Holecek, P., & Talašová, J. (2016). "A free software tool implementing the fuzzy AHP method", *Proceedings of the 34th International Conference on Mathematical Methods in Economics*, 6 Eylül 2016, 266-271, Liberec.
22. Hutchison, P. J. (2013). "Leadership as an ideograph: A rhetorical analysis of military leadership training material", *Journal of Leadership Studies*, 7(3): 24-37.
23. Jansen, M. M., & Delahajj, R. (2020). "Leadership acceptance through the lens of social identity theory: A case study of military leadership in Afghanistan", *Armed Forces & Society*, 46(4): 657-676.
24. Johnson, J. L., & Hill, W. R. (2009). "Personality Traits and Military Leadership", *Individual Differences Research*, 7(1): 1-13.
25. Juchcinski, D. R. (2019). *New Generation Warfare for Air Force Special Operations Command*. Army Command And General Staff College Fort Leavenworth Ks Fort Leavenworth(Master's Thesis), United States.
26. Kark, R., Karazi-Presler, T., & Tubi, S. (2016). *Paradox and challenges in military leadership*. In *Leadership lessons from compelling contexts* (Vol. 8, pp. 157-187). Emerald Group Publishing Limited.
27. Koh, C. B., & O'Higgins, E. (2018). "Relationships between emotional intelligence, perceived and actual leadership effectiveness in the military context", *Military Psychology*, 30(1): 27-42.
28. Laurence, J. H. (2011). "Military leadership and the complexity of combat and culture", *Military Psychology*, 23(5): 489-501.
29. Lindemann T., Martin M.L. (2003). *The Military and the Use of Force: Corporate Interests and War*, in *Handbook of the Sociology of the Military*, ed. Giuseppe Caforio (New York, NY: Kluwer Academic/Plenum Publishers).
30. Loughlin, C., & Arnold, K. A. (2007). "Seeking the best: Leadership lessons from the military", *Human Resource Management*, 46(1): 147-167.
31. Lundgren, M., Oksamytna, K., & Bove, V. (2022). "Politics or performance? Leadership accountability in UN peacekeeping", *Journal of Conflict Resolution*, 66(1): 32-60.

32. MacIntyre A. (2008). Attitudes. In *The Military Leadership Handbook*, edited by Bernd Horn, Robert W. Walker (Dundurn Press and Canadian Defence Academy Press, Ontario:Canada).
33. Mastroianni, G. R. (2011). "The person–situation debate: Implications for military leadership and civilian–military relations", *Journal of Military Ethics*, 10(1): 2-16.
34. McCormack, L., & Mellor, D. (2002). "The role of personality in leadership: An application of the five-factor model in the Australian military", *Military psychology*, 14(3):179-197.
35. Meerits, A., & Kivipõld, K. (2020). "Leadership competencies of first-level military leaders", *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8): 953-970.
36. Morath, R. A., Leonard, A. L., & Zaccaro, S. J. (2011). "Military leadership: An overview and introduction to the special issue", *Military Psychology*, 23(5): 453-461.
37. Nadeem, M. A., Mustafa, G., & Kakar, A. (2021). "Fifth Generation Warfare and its Challenges to Pakistan. *Pakistan Journal of International Affairs*", 4(1): 217-230.
38. Reiter, D., & Wagstaff, W. A. (2018). "Leadership and military effectiveness", *Foreign Policy Analysis*, 14(4): 490-511.
39. Saaty, T. L., & Kearns, K. P. (2014). *Analytical planning: The organization of system* (Vol. 7). Elsevier
40. Sıgri, U. (2006). "Geleceğin Askeri Liderliğine Dair Değerlendirmeler", *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 2(3): 95-113.
41. Taylor C. (2015). "The achievements and challenges of military leadership" (Eds. Ronald R. Sims, Scott A. Quatro), *Leadership: Succeeding in the private, public, and not-for-profit sectors*, ss.196-213, Routledge, New York.
42. Trachik, B., Tucker, R. P., Ganulin, M. L., Merrill, J. C., LoPresti, M. L., Cabrera, O. A., & Dretsch, M. N. (2020). "Leader provided purpose: Military leadership behavior and its association with suicidal ideation", *Psychiatry research*, 285: 112722.
43. Trachik, B., Oakey-Frost, N., Ganulin, M. L., Adler, A. B., Dretsch, M. N., Cabrera, O. A., & Tucker, R. P. (2021). "Military suicide prevention: The importance of leadership behaviors as an upstream suicide prevention target", *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 51(2): 316-324.
44. Ulmer, W. F. (1998). "Military leadership into the 21st century: Another "bridge too far?"", *Parameters*, 28(1): 4-25.
45. United Kingdom Army (2014), *Developing Leaders: A British Army Guide*, The Royal Military Academy Sandhurst, Camberley, Surrey.
46. US Department of the Army Headquarters (2006), *Army Doctrine Publication No. 6-22, Army Leadership and Profession*, Washington, DC.
47. van der Klaauw, C. (2021). "Generations of Warfare: An Outdated Concept", *The Three Swords Magazine*, 37(17): 71-74.
48. Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). "Military leadership: A context specific review", *The Leadership Quarterly*, 14(6): 657-692.
49. Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., & Dionne, S. D. (2010). "Leadership and team dynamics for dangerous military contexts", *Military Psychology*, 22(1): 15-41.