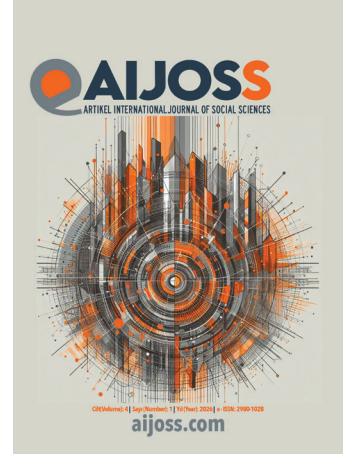


ARTIKEL INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES -AIJOSS

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19065495>

AIJOSS 2026;2 (1) :5-12



İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Dijital Liderlik, Dijitalleşme ve Entelektüel Sermayede Dönüşüm

Digital Leadership, Digitalization and Transformation in Intellectual Capital From a Human Resources Management Perspective

● Gizem ÖLÇEKCİLER
İstinye Üniversitesi
gizem@neuroscience.org.uk
<https://orcid.org/0009-0007-5408-7323>

● Fatih ÖLÇEKCİLER
İstinye Üniversitesi
fatih@neuroscience.org.uk
<https://orcid.org/0009-0007-4743-0867>

ÖZET

Bu çalışma, dijital liderlik, dijitalleşme ve entelektüel sermaye dönüşümünü insan kaynakları yönetimi perspektifinden ele almakta ve bu üç kavramın işletmelerin rekabet avantajı ile performansı üzerindeki bütünlük etkisini tartışmaktadır. Dijital çağda değer yaratımının fiziksel varlıklardan maddi olmayan varlıklara kayması, entelektüel sermayeyi işletmeler için stratejik bir üstünlük kaynağı haline getirmektedir. Literatürde entelektüel sermayenin insan, yapısal ve ilişkisel boyutlarıyla rekabet avantajını anlamlı biçimde desteklediği; dijital liderliğin ise teknoloji ve insan faktörünü bir araya getirerek dönüşümün yönünü ve hızını belirlediği vurgulanmaktadır. Çalışmada ayrıca, dijital dönüşüm girişimlerinde liderlik desteğinin kritik bir faktör olduğu ve dijital liderlik ile entelektüel sermaye gelişimi arasında çift yönlü bir etkileşim bulunduğu değerlendirilmektedir. Makalenin sonuç bölümünde, dijital liderlik, dijitalleşme ve entelektüel sermaye yönetiminin birlikte ele alınmasının yenilikçilik kapasitesi, operasyonel verimlilik ve müşteri deneyimi gibi alanlarda somut kazanımlar üretebildiği; kalıcı kurumsal gücün ise bu üç unsurun kesişiminden

Kaynak gösterimi için:

ÖLÇEKCİLER G. & ÖLÇEKCİLER F. (2026). İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Dijital Liderlik, Dijitalleşme ve Entelektüel Sermayede Dönüşüm; Artikel International Journal of Social Sciences -AIJOSS, c.2 s. 1 ISSN: 2980-1028

doğan sinerjiyle açıklanabileceği ifade edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Dijital liderlik, Dijitalleşme, Entelektüel sermaye, İnsan sermayesi, Örgütsel öğrenme, Rekabet avantajı*

ABSTRACT

This study discusses the transformation of digital leadership, digitalization, and intellectual capital from a human resource management perspective and highlights their integrated role in shaping competitive advantage and organizational performance. In the digital era, value creation increasingly depends on intangible assets rather than physical resources, which positions intellectual capital as a key strategic source of competitiveness. The literature reviewed in the paper emphasizes that intellectual capital-through human, structural, and relational components has a statistically meaningful and positive association with performance outcomes, while digital leadership combines technology and the human factor to guide organizations through uncertainty and complexity. The paper also underlines that leadership support is widely considered a critical determinant of digital transformation success and argues that the relationship between digital leadership and intellectual capital development is bidirectional. Overall, the study concludes that sustainable competitiveness in today's business environment is more likely to emerge when digital leadership, digitalization investments, and intellectual capital management are addressed jointly, as organizational strength largely stems from the synergy created at their intersection.

Keywords: *Digital leadership, Digitalization, Intellectual capital, Human capital, Organizational learning, Competitive advantage*

GİRİŞ

Bilgi ve teknoloji odaklı yeni ekonomi düzeninde dijital dönüşüm ve entelektüel sermaye kavramları işletmeler için kritik bir stratejik önem taşımaktadır. Özellikle son birkaç on yılda değer yaratımının doğası köklü biçimde değişmiştir (Balıkel, 2025). Endüstri ekonomisinde işletme değeri büyük ölçüde fiziksel varlıklara ve finansal sermayeye dayanırken günümüzün bilgi ekonomisinde insan zekâsı, veri ve teknolojiye dayalı maddi olmayan varlıklar ön plana çıkmıştır. Nitekim 2000 yılının en değerli şirketleri ağırlıklı olarak endüstriyel ve finansal şirketler iken (örneğin General Electric, ExxonMobil, Citigroup), 2020 yılında en değerli şirketler listesine Apple, Microsoft, Alphabet (Google) ve Facebook gibi teknoloji şirketleri hâkim olmuştur. Bu değişim, geleneksel rekabet avantajı kaynaklarının artık yeterli olmadığını ve işletmelerin görünmeyen değer unsurlarına yönelmesi gerektiğini göstermektedir. Günümüzde işletmelerin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın büyük ölçüde entelektüel sermayeden kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Gerçek kurumsal değer çoğunlukla görünmeyen varlıklarda yatmaktadır (Kendirli vd., 2015). Dolayısıyla dijital çağda entelektüel sermaye, şirketlerin rekabet gücünü belirleyen başlıca unsur haline gelmiştir.

Bu gelişmeler ışığında dijitalleşme ve entelektüel sermayeye dayalı değer yaratımı bir tercih olmaktan çıkıp bir zorunluluk haline gelmiştir. Toplum 5.0 vizyonunun ve Endüstri 4.0 devriminin yaşandığı günümüz ekonomilerinde işletmelerin sürdürülebilir büyüme elde edebilmesi için

bilgiye, inovasyona ve çalışanların yetkinliklerine odaklanmaları şarttır. Bu bağlamda pek çok işletme vizyon, misyon ve stratejilerini entelektüel sermayeyi etkin yönetme hedefine göre yeniden tanımlamaktadır. Dijital teknolojilerin sunduğu imkânları kullanarak yeni iş modelleri geliştirmek, benzersiz müşteri deneyimleri oluşturmak ve veriyi etkin kullanmak yalnızca operasyonel iyileşme sağlamamakta şirketlerin piyasa konumlarını da radikal biçimde güçlendirmektedir. Örneğin, Netflix dijital vizyonu sayesinde geleneksel televizyon endüstrisini kökten dönüştürmüş izleyici verilerini büyük ölçekli analiz ederek kişiselleştirilmiş öneri sistemleri geliştirmiş ve bu yolla rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği devasa bir veri havuzu ve içerik kütüphanesi oluşturmuştur.

Benzer şekilde Amazon, müşteri odaklı dijital liderlik vizyonu ile e-ticaretten bulut bilişime uzanan geniş bir dijital ekosistem kurarak entelektüel sermayesini sürekli geliştirmiş ve kalıcı rekabet avantajı elde etmiştir. Bu örnekler, dijitalleşme ve entelektüel varlıklara yapılan stratejik yatırımların şirketleri nasıl sektör liderlerine dönüştürebildiğini göstermekte konunun günümüz işletmeleri açısından hayati önemini somut biçimde ortaya koymaktadır.

1. Dijital Liderlik ve Entelektüel Sermayenin İnsan Kaynakları Yönetimi İçindeki Yeri ve Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) dijital liderlik ve entelektüel sermaye dönüşümünün merkezinde yer almaktadır. Entelektüel sermayenin en önemli bileşenlerinden biri insan sermayesi olduğundan, çalışanların bilgi, yetenek ve deneyimlerinin etkin yönetimi İKY'nin stratejik sorumluluğudur (Mavridis ve Kyrmizoglou 2005; Yaseen vd., 2016). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi, büyük ölçüde çalışanlarının yenilikçilik kapasitesine, dijital becerilerine ve uyum yeteneklerine bağlıdır. Bu nedenle İKY, dijital çağda geleneksel personel yönetimi rolünün ötesine geçerek yetenek yönetimi, örgütsel öğrenme ve dijital kültür dönüşümü gibi alanlarda kritik bir rol üstlenmiştir. İKY uygulamaları, çalışanların dijital yetkinliklerini geliştirmeye, sürekli öğrenmeyi teşvik etmeye ve entelektüel sermayeyi besleyen bir organizasyonel iklim oluşturmaya odaklanmaktadır. Nitekim dijital dönüşüm projelerinin başarısı için mevcut insan kaynağının yeni teknolojileri ve süreçleri kullanabilecek yetkinliğe sahip olması şarttır. Bu da eğitim ve geliştirme programları, beceri kazandırma ve değişime direnç gösteren zihiyet yapılarının dönüşümü gibi İKY fonksiyonlarını ön plana çıkarmaktadır.

Bununla birlikte, dijital liderlik olgusunun İKY boyutu da önemlidir. Dijital liderler insan odaklı liderler olmak zorundadır. Dijital liderlik, çalışanları dijital dönüşüm sürecine adapte eden, onları motive ederek ortak bir amaç çevresinde birleştiren bir liderlik yaklaşımı gerektirir. Bu bakımdan İKY, dijital liderlerin yetiştirilmesi ve mevcut liderlerin dijital yetkinliklerle donatılması sürecinde de etkin rol oynar. Örneğin, dijital liderlik yetkinliklerini (stratejik vizyon, veri okuryazarlığı, çeviklik, işbirlikçi ağ kurma vb.) geliştirmeye yönelik liderlik geliştirme programları İKY tarafından tasarlanıp uygulanmalıdır (Özmen vd., 2020). Sonuç olarak, dijitalleşme ve entelektüel sermaye yönetimi, insan kaynağı yönetiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

İKY, bir yandan insan sermayesini büyüterek entelektüel sermayeye katkı sağlarken, diğer yandan dijital liderlik kültürünü örgüte yerleştirerek dijital dönüşümü hızlandırmaktadır. Bu nedenle konunun İKY içindeki yeri, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme çabalarında merkezi bir öneme sahiptir.

2. Dijital Liderlik ve Entelektüel Sermaye ile İlgili Kuramsal Çerçeve

Entelektüel sermaye ve dijital liderlik konularında literatür son yıllarda zenginleşmiş, çeşitli kuramsal çerçeveler ve ampirik bulgular ortaya konmuştur. Entelektüel sermaye kavramı ilk olarak 1990'larda yönetim literatüründe önem kazanmış ve günümüzde işletmelerin stratejik değeri yüksek soyut varlıklarını tanımlamak için yaygın biçimde kullanılmaktadır. Mavridis ve Kyrmizoglou (2005) entelektüel sermayeyi "işletme ve toplum için değer yaratma potansiyeli olan, maddi olmayan bir varlık" olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde pek çok araştırmacı, işletmelerin piyasa değeri ile bilanço değeri arasındaki farkı açıklamak için entelektüel sermaye kavramını kullanmıştır (Kendirli vd., 2015). Literatürde ortak görüş, entelektüel sermayenin üç temel bileşenden oluştuğudur: insan sermayesi (çalışanların bilgi birikimi, yetenekleri, yaratıcılığı), yapısal sermaye (işletmede kalan kurumsal bilgiler, süreçler, patentler, veritabanları, örgüt kültürü) ve ilişkisel sermaye (müşteriler, tedarikçiler ve paydaşlarla kurulan ilişkiler ağı). Bu sınıflandırma, Bontis (1998) gibi yazarların çalışmalarında da vurgulanmıştır. Ayrıca güncel bazı yaklaşımlar, dijital çağda veri sermayesini de entelektüel sermayenin kritik bir bileşeni olarak öne çıkarmaktadır. Özellikle müşteri davranışları, süreç verimliliği ve pazar trendlerine ilişkin büyük verinin toplanması ve işlenmesiyle oluşan veri sermayesi, yeni ekonomide "petrol" değerinde görülmektedir. Literatürde entelektüel sermayenin doğru yönetiminin, işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı yarattığı ve yenilikçilik kapasitesini artırdığı konusunda geniş bir mutabakat vardır (Yaseen vd., 2016). Grimaldi vd. (2012) entelektüel sermayenin inovasyon topluluklarında yarattığı değeri ölçmeye yönelik yöntemler geliştirmiş ve bilgi temelli varlıkların kurumsal çıktılara etkisini görünür kılmaya çalışmıştır. Bu çalışmalar, entelektüel sermayenin soyut bir kavram olmaktan çıkıp ölçülebilir ve yönetilebilir bir performans unsuru haline geldiğini göstermektedir.

Dijital liderlik literatürü ise özellikle son on yılda, Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm olgusunun yükselişiyle birlikte gelişmiştir. Özmen vd. (2020) tarafından yapılan sistematik bir literatür taraması, dijital liderlik kavramının temelde değişim liderliği, teknoloji vizyonu ve yenilikçilik boyutlarında ele alındığını ortaya koymaktadır. Geleneksel liderlik anlayışı ile dijital liderlik arasındaki farklar pek çok çalışma tarafından vurgulanmıştır. Geleneksel liderler hiyerarşik yapılara dayanarak emir-komuta yaklaşımı sergiler ve sezgi ile deneyime dayalı kararlar alırken, dijital liderler ağ yapılı esnek organizasyonlarda iş birliği odaklı bir yönetim benimser, karar süreçlerini veri ve analitiğe dayandırır ve değişime proaktif şekilde öncülük eder. Literatürde dijital liderlerin odak noktalarının da farklılaştığı belirtilmektedir. Geleneksel yaklaşımda iç süreçlerin verimliliği öncelikliken, dijital liderlikte müşteri deneyimi, ekosistem ilişkileri ve hızlı inovasyon kültürü merkezdedir. Ayrıca dijital liderler iletişimde şeffaflığı ve çok yönlülüğü savunur, risk yönetiminde deneyseleliğe açıktır (Oberer ve Erkollar, 2018; Sainger, 2018). Bunun sonucu olarak dijital liderlik literatürü, bu liderlerin sahip olması gereken yeni yetkinlikleri tanımlamaya odaklanmıştır. Öne çıkan yetkinlikler arasında stratejik dijital vizyon, teknolojik okuryazarlık, büyük veriden değer yaratabilme, çevik karar alma, yenilikçi düşünme ve kültürel dönüşüm becerisi sayılmaktadır (Mihardjo vd., 2019; Özmen vd., 2020). Örneğin, yakın dönem çalışmalar dijital liderlerin statükoya meydan okuyan, çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda motive eden ve teknolojiyi stratejik bir araç olarak kullanarak organizasyon kültürünü dönüştüren birer katalizör olduğunu vurgulamıştır. Bununla birlikte dijital liderlik, sadece teknik beceriler değil insani liderlik yönleri de gerektirir. Güçlü iletişim, empati, takım çalışmasını ve öğrenmeyi teşvik etme gibi klasik liderlik nitelikleri dijital bağlamda da geçerli olup, teknoloji ile birlikte kullanılmaktadır (Petry, 2018).

Özetle, literatür dijital liderliğin, örgütleri dijital ortamda başarıyla yönlendirmek için teknoloji

ve insan faktörünü bütünleştiren bir liderlik stili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tarz liderlik, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinde karşılaştıkları belirsizlik ve karmaşayı yönetebilmeleri için kritik görülmektedir.

3. Dijital Liderlik ve Entelektüel Sermaye İlgili Araştırma Sonuçları

Dijital liderlik ve entelektüel sermaye alanlarında yapılan araştırmalar bu kavramların işletme performansı ve rekabet avantajı üzerindeki somut etkilerini ortaya koymaktadır. Entelektüel sermaye ile işletme sonuçları arasındaki ilişki, çeşitli sektör ve coğrafyalarda incelenmiş ve genellikle pozitif yönde güçlü bir korelasyon tespit edilmiştir. Örneğin; Yaseen vd. (2016) Ürdün telekomünikasyon sektöründe yaptıkları ampirik çalışmada entelektüel sermayenin bileşenlerinin (insan, yapısal ve ilişkisel sermaye) şirketlerin rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu saptamışlardır. Bu çalışma, özellikle insan sermayesinin yenilikçi ürün/hizmet geliştirme ve müşteri memnuniyetini artırma boyutlarında önemli bir belirleyici olduğunu gösterirken, yapısal sermayenin operasyonel verimlilik ve kurumsal çeviklik sağladığını, ilişkisel sermayenin ise müşteri bağlılığı ve marka değerini güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde çeşitli finansal sektör araştırmaları, entelektüel sermayesi yüksek şirketlerin piyasa performansının ve kârlılığının daha yüksek olduğunu rapor etmektedir (Kendirli vd., 2015; Mavridis ve Kyrmozoglou, 2005). Özellikle bankacılık ve bilişim gibi bilgi yoğun sektörlerde entelektüel sermaye endeksleri ile firma piyasa değeri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, entelektüel sermayenin ölçülüp yönetilmesinin somut finansal çıktılara dönüştüğünü teyit etmektedir.

Dijital liderlik konusunda da giderek artan sayıda araştırma, etkin dijital liderlerin kurum performansını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin Sainger (2018) tarafından yapılan bir çalışma, dijital dönüşümü benimseyen şirketlerde liderlerin dijital yetkinlik düzeyi ile şirket inovasyon kapasitesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışma, dijital liderlik davranışlarının (vizyon oluşturma, çalışanları dijitalleşmeye teşvik etme, çevik karar alma gibi) örgütsel çeviklik ve uyum yeteneğini artırdığını bulmuştur. Benzer şekilde Mihardjo vd. (2019) Endüstri 4.0 bağlamında Endonezya imalat sektöründe dijital liderliğin iş modeli inovasyonu ve müşteri deneyimi odaklılık üzerinde anlamlı etkiler yarattığını rapor etmişlerdir. Bu tip araştırma sonuçları, dijital liderlerin varlığının şirketlerde yenilikçi girişimlerin başarısını ve dijital teknoloji yatırımlarının getirisini artırdığını göstermektedir. Nitekim stratejik insan kaynakları dergilerinde yayımlanan vaka analizleri de başarılı dijital dönüşüm projelerinin arkasında genellikle güçlü bir liderlik vizyonu bulunduğunu vurgulamaktadır (Hearsum, 2015).

Ayrıca global danışmanlık şirketlerince yapılan anket bazlı araştırmalar, şirketlerin %70'inin dijital dönüşüm girişimlerinde en kritik faktörün liderlik desteği olduğunu belirtmiştir (Özmen vd., 2020). Bu bulgu, dijital liderliğin değişim yönetimini yürütmek, çalışanların direncini kırmak ve yeni çalışma biçimlerini kurum kültürüne yerleştirmek gibi rolleri olduğu gerçeğini desteklemektedir. Özetle, mevcut araştırmalar dijital liderlik ile entelektüel sermayenin geliştirilmesi arasında çift yönlü bir etkileşim olduğunu ortaya koymaktadır. Dijital liderler entelektüel sermayeyi büyütürken (örneğin çalışanların dijital yeteneklerini artırarak veya kurum içinde bilgi paylaşımını teşvik ederek), zengin entelektüel sermayeye sahip kurumlar da dijital liderlerin alacağı kararlar için verimli bir zemin hazırlamaktadır.

4. Ulaşılan Sonuçlar

Yukarıdaki kuramsal çerçeve ve araştırma bulguları, dijital liderlik ile entelektüel sermaye yönetiminin bütünleşik bir stratejik yaklaşım olarak benimsenmesinin, işletmelerde önemli olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Birincil sonuç, yenilikçilik kapasitesinin artmasıdır. Dijital liderler önderliğinde bilgiye dayalı bir kültür geliştiren ve çalışanlarının yetkinliklerini sürekli besleyen örgütler, yeni ürün ve hizmetleri daha hızlı geliştirebilmekte ve pazara sunabilmektedir. Örneğin, Netflix vakasında dijital teknoloji kullanımının (yapay zekâ destekli algoritmalar) ve yoğun veri birikiminin, içerik üretimi ve öneri mekanizmalarında yenilikçiliği nasıl körüklediği görülmektedir. İkinci önemli sonuç, operasyonel verimlilik artışıdır. Dijitalleşme sayesinde süreçlerin otomasyonu, büyük verinin karar süreçlerine entegre edilmesi ve yapay zekâ uygulamaları ile maliyet optimizasyonu mümkün olmaktadır. Bu durum, entelektüel sermayenin yapısal boyutunun (süreçler, veritabanları, sistemler) güçlenmesiyle de birleşince, şirketlerin daha az kaynakla daha yüksek çıktı elde etmesine olanak tanır. Örneğin bir organizasyon, dijital araçlarla çalışanlarının verimliliğini artırıp yinelenen işleri otomatikleştirerek hem maliyet tasarrufu yapmakta hem de çalışanların bilgi yaratma ve problem çözme gibi yüksek katma değerli aktivitelere odaklanmasını sağlamaktadır. Üçüncü sonuç alanı ise üstün müşteri deneyimi ve pazarda konum güçlenmesidir. Dijital liderlik, müşteri odaklı bir yaklaşımı tüm süreçlerin merkezine yerleştirir. Bunun doğal sonucu olarak, kişiselleştirilmiş ürün/hizmet sunumu, hızlı ve kesintisiz hizmet kanalları, müşteriden gelen geribildirimde anında uyum gibi pratikler gelişir. Zengin entelektüel sermayesi (özellikle ilişkisel sermayesi ve veri sermayesi) olan şirketler, müşterilerinin ihtiyaç ve tercihlerine dair derin içgörüler elde ederek rakiplerine kıyasla benzersiz deneyimler yaratabilir. Bu da müşteri sadakatini ve marka bağlılığını artırır. Nitekim Türkiye’den bir örnek olarak Yemeksepeti, kurucularının dijital vizyonu sayesinde restoranlar ile müşterileri tek bir platformda buluşturmuş ve yıllar içinde biriken geniş restoran ağı, kullanıcı verisi ve sipariş alışkanlıkları bilgisi şirketin pazarda baskın konuma gelmesini ve yüksek bir değerlemeyle satın alınmasını sağlamıştır. Benzer şekilde Trendyol, dijital liderlik stratejisiyle güçlü bir e-ticaret ve lojistik altyapısı kurmuş ve elde ettiği devasa veri ve tedarikçi ağı sayesinde moda perakendesinde rakipsiz bir konuma yükselmiştir. Bu vakalar, dijital liderlik ve entelektüel sermaye yatırımlarının somut iş sonuçlarına (büyüme, kârlılık, şirket değeri artışı gibi) dönüşebildiğini doğrulamaktadır. Bütün bu kazanımların ardında, dijital liderlik, dijital altyapı ve entelektüel sermaye arasında kurulan güçlü sinerji yatmaktadır. Bu üç unsur bir arada bir değer yaratma motoru gibi çalışarak örgütsel performansı beslemektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, dijital liderlik, dijitalleşme ve entelektüel sermaye yönetiminin günümüz işletmelerinde birbirinden bağımsız ele alınamayacak üç stratejik güç olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim makalede vurgulandığı üzere bu üç alandan herhangi birinin eksikliği, dönüşümün başarısını doğrudan zayıflatmakta, gerçek kurumsal güç ise bu unsurların kesişiminde ortaya çıkan sinerjide belirginleşmektedir.

Dijitalleşme, işletmeler için yalnızca süreçleri hızlandıran teknik bir yatırım alanı olmaktan çıkmış, değer yaratımının mantığını değiştiren bir stratejik dönüşüm haline gelmiştir. Bu dönüşümün kalıcı rekabet avantajına dönüşebilmesi ise, liderliğin teknoloji okuryazarlığıyla sınırlı kalmayan; insan faktörünü, öğrenmeyi ve kültürel değişimi birlikte yönetebilen bir “dijital liderlik”

yaklaşımıyla mümkün görünmektedir. Dijital liderlerin müşteri deneyimi, ekosistem ilişkileri ve hızlı inovasyon kültürü gibi alanlara odaklanması, dijital çağın rekabet koşullarında liderlik tanımının genişlediğini göstermektedir.

Makalenin kuramsal tartışması ve araştırma bulguları, entelektüel sermayenin (insan, yapısal ve ilişkisel sermaye) işletme performansı ve rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler ürettiğine işaret etmektedir. Bu noktada dijital liderlik ile entelektüel sermaye arasında çift yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır: Dijital liderlik, çalışanların dijital yetkinliklerini ve örgütsel öğrenme kapasitesini artırarak entelektüel sermayeyi büyütme; entelektüel sermayesi güçlü işletmeler ise dijital dönüşüm kararlarını daha hızlı, daha veri-temelli ve daha sürdürülebilir biçimde uygulayabilmektedir.

Ayrıca makalede yer alan bulgular, dijital dönüşüm girişimlerinin başarısında “liderlik desteği”nin kritik bir unsur olarak görüldüğünü, dolayısıyla teknoloji yatırımlarının tek başına yeterli olmadığını açık biçimde desteklemektedir. Bu çerçevede çalışma, işletmeler için üç temel yönetsel çıkarım önermektedir. Birincisi, dijitalleşme stratejisinin “teknoloji edinimi” düzeyinden çıkarılarak, entelektüel sermayeyi büyütmeyi hedefleyen bir değer yaratım stratejisine dönüştürülmesi gerekmektedir. İkincisi, dijital liderliğin hem teknik hem de insani liderlik boyutlarını birlikte taşıması önemlidir; güçlü iletişim, ekip çalışması ve öğrenmeyi teşvik etme gibi nitelikler, dijital bağlamda da dönüşümün sürekliliği için belirleyici olmaktadır. Üçüncüsü ise entelektüel sermayenin görünmeyen bir değer alanı olmaktan çıkarılıp ölçülebilir, izlenebilir ve stratejiyle ilişkilendirilebilir bir yönetim konusu haline getirilmesidir. Böylece dijital dönüşüm, dönemsel bir proje mantığından çıkıp kurumun iş yapma biçimine yerleşen bir dönüşüm kapasitesine dönüşebilecektir. Sonuç olarak bu çalışma, dijital çağda sürdürülebilir rekabet avantajının, dijital liderlik-dijitalleşme-entelektüel sermaye üçlüsünün birlikte ve tutarlı biçimde yönetilmesine bağlı olduğunu savunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Balıkel, A. E. (2025). Sustainable hospitality excellence: Cultivating environmental stewardship in Turkish hotels through cultural heritage integration, climate resilience and guest engagement. *Sosyal Mucit Academic Review*, 6(4), 492-523. <https://doi.org/10.54733/smar.1770198>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An explanatory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Grimaldi, M., Cricelli, L., & Rogo, F. (2012). A methodology to assess value creation in communities of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 13(3), 305-330. <https://doi.org/10.1108/14691931211248882>
- Hearsum, S. (2015). How to develop digital leadership capability. *Strategic HR Review*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2015-0059>
- Kendirli, S., Akgün, Z., & Özçetin, N. (2015). Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve firma değerine etkileri: Çimento sektöründe bir uygulama. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 2(4), 533-545. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015414366>
- Mavridis, G. D. & Kyrmizoglou, P. (2005). Intellectual capital performance drivers in the Greek banking sector. *Management Research News*, 28(5), 43-62. <https://doi.org/10.1108/01409170510629032>
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business

- model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.015>
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- Özmen, Ö. N. T., Eriş, E. D., & Özer, P. S. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69. <https://izlik.org/JA39AL57JR>
- Petry, T. (2018). Digital leadership. In K. North, R. Majer, & O. Haas (Eds.). *Knowledge management in digital change: New findings and practical cases* (pp. 209-218). Cham: Springer.
- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6.
- Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168-175. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.075>