

**Arastırma Makalesi**

**Dijital Dönüşümcü Liderliğin Yatırım Kararları Üzerindeki Etkisi: Dijital Dönüşümün Aracılık Rolü**

*The Impact of Digital Transformational Leadership on Investment Decisions: The Mediating Role of Digital Transformation*

<p><b>Ali Korhan ÖZEN</b> Dr. Öğr. Üyesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:akozen@gelisim.edu.tr">akozen@gelisim.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-4995-6914">https://orcid.org/0000-0002-4995-6914</a></p>	<p><b>Arzu SERT ÖZEN</b> Dr. Öğr. Üyesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:arsert@gelisim.edu.tr">arsert@gelisim.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-5743-4075">https://orcid.org/0000-0002-5743-4075</a></p>
<p><b>Can Burak NALBANTOĞLU</b> Dr. Öğr. Üyesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:cbnalbantoglu@gelisim.edu.tr">cbnalbantoglu@gelisim.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-0903-4085">https://orcid.org/0000-0002-0903-4085</a></p>	<p><b>Ashhan ÜNAL</b> Dr. Öğr. Üyesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:asunal@gelisim.edu.tr">asunal@gelisim.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0001-5896-8880">https://orcid.org/0000-0001-5896-8880</a></p>

<b>Makale Geliş Tarihi</b>	<b>Makale Kabul Tarihi</b>
<b>03.02.2026</b>	<b>23.04.2026</b>

**Öz**

Dijital dönüşümün başarısı, örgütün bu süreci ne ölçüde meşru ve kendi yapısıyla uyumlu bir değişim olarak benimsediğine bağlıdır. Yeni kurumsal teori çerçevesinde liderlik, örgütsel değerler ve inançlarla bütünleşik bir unsur olarak ele alınmakta ve bu nedenle dijitalleşen yapılara paralel olarak liderliğin de stratejik düzeyde dönüşmesi gerekmektedir. Dijital dönüşüm, yalnızca operasyonel süreçleri değil, aynı zamanda yatırım kararlarını da etkileyen stratejik bir faktör haline gelmiştir. Bu bağlamda dijital dönüşümcü liderlik, örgüt içinde dönüşümü yönlendiren bir rasyonalite oluşturarak yatırım kararlarının dijitalleşme temelli biçimde şekillenmesine katkı sağlar. Bu çalışma, dijital dönüşümcü liderlik ile yatırım kararları arasındaki ilişkiyi incelemekte ve dijital dönüşümün bu ilişkide aracı bir rolü olup olmadığını test etmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma modeli, SmartPLS yazılım paketi kullanılarak kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) ile test edilmiştir. Çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 112 üst yönetici oluşturmaktadır. Analiz bulguları, dijital dönüşümcü liderliğin hem dijital dönüşüm algısı hem de yatırım kararları ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca bulgular, dijital dönüşüm algısının yatırım kararlarıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu ve dijital dönüşümcü liderlik ile yatırım kararları arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, elde edilen sonuçlar yalnızca teknolojiye yatırım yapmanın değil, aynı zamanda dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının

**Önerilen Atf /Suggested Citation**

Özen, A. K. , Sert Özen, A., Nalbantoğlu, C.B. & Ünal, A., 2026, Dijital Dönüşümcü Liderliğin Yatırım Kararları Üzerindeki Etkisi: Dijital Dönüşümün Aracılık Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 61(2), 1493-1511.

*benimsenmesinin de dijitalleşmenin karar alma süreçleri üzerindeki etkisini artırmak açısından önemli olduğunu göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Dijital Dönüşümcü Liderlik, Dijital Dönüşüm, Yatırım Kararları*

### **Abstract**

*The success of digital transformation depends on the extent to which an organization adopts this process as a legitimate change compatible with its own structure. Within the framework of new corporate theory, leadership is considered an element integrated with organizational values and beliefs, and therefore, leadership also needs to be transformed at the strategic level in parallel with digitalizing structures. Digital transformation has become a strategic factor affecting not only operational processes but also investment decisions. In this context, digital transformation leadership contributes to the shaping of investment decisions based on digitalization by creating a rationality that directs transformation within the organization. This study examines the relationship between digital transformation leadership and investment decisions and aims to test whether digital transformation plays a mediating role in this relationship.*

*The research model was tested using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) with the SmartPLS software package. The study sample consists of 112 senior managers working in companies operating in the service and manufacturing sectors in Istanbul, Turkey. The findings of analysis show that digital transformation leadership is positively correlated with both digital transformation perception and investment decisions. Furthermore, the findings reveal that digital transformation perception is positively correlated with investment decisions and plays a partial mediating role in the relationship between digital transformation leadership and investment decisions. In this context, the results demonstrate that not only investing in technology but also adopting transformational leadership approaches is important for increasing the impact of digitalization on decision-making processes.*

**Keywords:** *Digital Transformational Leadership, Digital Transformation, Investment Decisions*

## **1. GİRİŞ**

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki (bulut bilişim, büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti vb.) hızlı gelişim, işletmelerin rekabet dinamiklerini ve değer yaratma biçimlerini köklü biçimde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca yeni teknolojilerin edinilmesi değil, strateji, iş modeli, süreçler, yetkinlikler ve örgüt kültürünün birlikte yeniden tasarlanmasını içeren çok boyutlu bir değişim süreci olarak ele alınmaktadır (Bharadwaj vd., 2013; Verhoef vd., 2021; Vial, 2019). Bu çerçevede dijital dönüşüm müşteri deneyiminden operasyonel mükemmelliğe, veri temelli karar almadan yeni gelir modellerine kadar uzanan bir kapsamda örgütsel yeniden yapılanmayı gündeme getirir (Sebastian vd., 2017; Westerman vd., 2014). Bu noktada liderlik, dijital dönüşümün kritik bir yönetim ve uyum mekanizması olarak öne çıkmaktadır. Dijital yatırımların önceliklendirilmesi, dönüşüm yol haritasının belirlenmesi, örgütsel direnç ve belirsizlikle başa çıkılması ve yeni becerilerin geliştirilmesi büyük ölçüde üst yönetimin vizyonu ve dönüştürücü kapasitesiyle şekillenmektedir (Al Nuaimi ve Singh, 2022; Cortellazzo vd., 2019; Kane vd., 2019). Dolayısıyla dijital dönüşüm, teknoloji projelerinin toplamından ziyade, liderliğin stratejik yön verdiği, bütünsel ve süreklilik arz eden bir örgütsel değişim gündemi olarak değerlendirilmelidir (Verhoef vd., 2021; Vial, 2019).

Dijital dönüşümcü liderlik kavramı, dönüşümcü liderliğin (vizyon oluşturma, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel destek) dijital bağlamın gerektirdiği çeviklik, veri okuryazarlığı ve teknolojiyle birlikte değer yaratma yetkinlikleriyle bütünleşmiş bir uzantısı olarak ele alınabilir (Bass, 1985; Burns, 1978; Müller vd., 2024; Philip, 2021). Bu yaklaşım, bir yandan çalışanları ortak bir dijital vizyon etrafında seferber ederken diğer yandan dijital yetkinlik gelişimini, deney yapmayı ve veri temelli karar almayı destekleyen bir iklim yaratmayı hedefler (Cortellazzo vd., 2019; Philip, 2021). Türkiye’de de dijital liderliğin tanımlanmasına ve ölçülmesine yönelik çalışmaların artması, bu kavramların örgütler için yükselen önemine işaret etmektedir (Ordu ve Nayır, 2021; Sürücü vd., 2022).

Dijital dönüşüm kimi zaman piyasadaki “başarılı örneklerin” taklit edilmesi, düzenleyici beklentilere uyum sağlanması veya profesyonel normlar doğrultusunda “çağa uygun” görünme gerekliliğiyle de tetiklenebilir. Meşruiyet temelli bu dinamikler, dijital dönüşümün örgüt içinde nasıl algılandığını ve hangi alanlara yatırım önceliği verileceğini etkileyebilmektedir (Scott, 2014; Suchman, 1995).

Öte yandan finansal kararlar (özellikle yatırım kararları) işletmenin uzun vadeli değerini belirleyen temel karar alanlarından biridir. Yatırım kararları belirsizlik ve geri döndürülemezlik koşullarında

zamanlama opsiyonlarını, finansman kısıtlarını ve bilgi asimetrisini dikkate almayı gerektirir (Dixit ve Pindyck, 1994; Fazzari, Hubbard, ve Petersen, 1988; Myers ve Majluf, 1984). Dijital dönüşümün ise bilgi akışını hızlandırarak ve süreç şeffaflığını artırarak (Vial, 2019; Westerman vd., 2014) yatırım değerlendirmesinin kalitesini, yatırımın zamanlamasını ve kaynak tahsisinin etkinliğini etkilemesi beklenir.

Bu çalışma, dijital dönüşümcü liderlik özelliklerinin yatırım kararları üzerindeki etkisini ve bu ilişkide dijital dönüşüm algısının aracılık rolünü incelemektedir. Çalışmanın temel katkısı ilk olarak liderlik–dijital dönüşüm–finansal kararlar bağlantısını aynı çerçeve içinde ele alarak, dijital dönüşüm algısını açıklayıcı bir mekanizma olarak konumlandırması ve ikinci olarak dijital dönüşümcü liderlik yaklaşımının yatırım kararları üzerindeki etkisini ampirik olarak sınamasıdır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Dijital Dönüşümcü Liderlik

21. yüzyılda bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin, sosyal hayatı, iş dünyasını ve yönetsel süreçleri derinden etkilemesiyle birlikte içinde bulunduğumuz çağ “dijital çağ” olarak tanımlanmaya başlamıştır (Bilgiseven, 2024). Bu çağın öne çıkan önemli bir özelliği, dijital teknolojilerin edinilmesinin ve kullanılmasının işletmelerin hayatta kalması ve rekabet avantajı elde edebilmesi için yeterli olmaması, edinilen bu yeni teknolojileri stratejik bir vizyonla yönetebilen dijital dönüşümcü liderliğe ihtiyaç duyulmasıdır (Bilgiseven, 2024; Sacavém vd., 2025).

1980’li yıllarda popüler olan ve günümüzde de örgüt performansını olumlu yönde etkileyen çağdaş bir liderlik kuramı olarak kabul edilen dönüşümcü liderlik, yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte dijital dönüşümle ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Günümüzde dijital dönüşümcü liderlik, geleneksel dönüşümcü liderlik teorisi ile dijital teknolojilerin bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Alakaş, 2024; Kludacz-Alessandri, Hawrysz, Žak ve Zhang, 2025). Bu yeni liderlik modeline göre, teknolojinin dijital özelliklerini içselleştiren ve dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen liderler teknolojik değişim sürecinde örgüte rehberlik etmektedir (Chen, Wang ve Park, 2026).

Dijital dönüşümcü liderlik, Bernard Bass tarafından geliştirilen geleneksel dönüşümcü liderliğin dört boyutu üzerinde yükselir: İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Uyarım ve Bireyselleştirilmiş İlgil (Bass, 1999; Bass ve Avolio, 1990). Dijital bağlamda bu boyutlar şu şekilde kendisini gösterir:

**İdealleştirilmiş Etki (Karizma):** Liderler, dijital dönüşüm süreci için net bir vizyon ve misyon belirleyerek çalışanların güvenini ve bağlılığını kazanır (Alakaş, 2024; Philip, 2021).

**İlham verici motivasyon:** Lider, çalışanları ortak bir dijital vizyon etrafında toplayarak dönüşümün getirdiği belirsizlik döneminde onlara güç ve enerji verir (Philip, 2021).

**Entelektüel uyarım:** Liderin çalışanları geleneksel yöntemleri sorgulamaya teşvik etmesiyle çalışanlar, yaratıcı dijital çözümler geliştirme ve risk almaya yönelir (Bass ve Avolio, 1990; Philip, 2021).

**Bireyselleştirilmiş ilgi:** Lider, çalışanlarla bireysel olarak ilgilenerek dijital yetkinliklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Onlara koçluk yaparak dönüşüm sürecine uyum sağlamalarını kolaylaştırır (Müller, Konzag, Nielsen ve Sandholt, 2024).

Kaynak Tabanlı görüş perspektifinden değerlendirildiğinde, dijital dönüşümcü liderlik nadir bir dinamik yetenek ve stratejik kaynak olarak değerlendirilmektedir (Chen vd., 2026). Güncel çalışmalar, bu liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir (Alakaş, 2024; Ly, 2024). Çevik örgütlerin dış çevredeki değişimlere hızlı tepki verebilmeleri dijital dönüşümün başarılı olmasında önemli bir etkiye sahiptir (Ly, 2024). Bunun yanında, dijital dönüşümcü liderliğin başarısı, dijital strateji ve dijital kültür ile de ilişkilendirilmektedir (Alakaş, 2024). Lider örgüt kültürüne işlediği kodlar aracılığıyla belirlediği stratejinin uygulanmasını kolaylaştırarak dönüşümü yönetir (Sacavém vd., 2025). Yapılan araştırmalar, dijital stratejinin dijital performansı artırmada kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir (Alakaş, 2024; Chen vd., 2026).

## 2.2. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, organizasyon genelinde gerçekleştirilen hem dahili hem de harici bilgi paylaşım uygulamalarını önemli derecede etkileyen teknolojik açıdan bir güncelleme ve stratejik açıdan uygulanması gereken bir zorunluluktur (Yang, Dong, Guo ve Peng, 2024). Dijital dönüşüm bilginin organizasyon içerisinde meydana geldiği, bilgiye erişim sağlandığı ve bilginin dağıtıldığı mekanizmaları yeni baştan şekillendirerek kurum içerisinde kullanılan bilgi paylaşımına yönelik uygulamaların hem verimliliğini hem de kapsamını artırmaktadır (Chen, Pan, Liu ve Vanhaverbeke, 2024; Sun, 2024).

Dijital araçlar ve kullanılan platformlar birbirleriyle entegre olarak çalışarak kurumdaki çalışanların gerek zamandan gerekse de konum açısından herhangi bir kısıtlamaya uğramadan bağımsız bir şekilde birbirleriyle iş birliği yapmalarını ve birbirlerine bilgi aktarmalarını sağlamaktadır (Stachová, Stacho, Čagaňová ve Stareček, 2020). Bulut tabanlı uygulamalar ve bu uygulamaların içerisinde yer aldığı sistemler, fiziki konum ve saat dilimi farklılıkları gibi engelleri ortadan kaldırarak bilginin gerçek zamanlı bir şekilde paylaşılmasına imkân sağlamaktadır (Gong ve Ribiere, 2023). Dijital açıdan meydana gelen bu bütünleşme organizasyon açısından inovasyonu yönlendirmeye imkân sağlarken aynı zamanda bilginin daha sık ve daha kaliteli bir şekilde paylaşılmasını sağlayan ve buna zemin hazırlayan bir ortamın oluşmasını teşvik eder (Olan vd., 2022).

Bu faydaların yanı sıra dijital dönüşüm, işletmelere piyasa dinamiklerini daha iyi anlama yeteneği kazandırarak hem daha iyi kurum içi yönetimi geliştirme hem de daha iyi ürün geliştirme imkânı sağlayarak piyasada meydana gelen değişimlere uyum sağlama esnekliği artırmaktadır (Ilvonen, Thalmann, Manhart, Sillaber., 2018). Dijital dönüşüm bilginin organizasyon genelinde daha verimli bir şekilde yayılmasına imkân sağlamakta ve organizasyon içerisindeki çalışanların bu bilgiye eşit seviyede erişimlerini güvence altına almaktadır (Stachová vd., 2020).

Dijital dönüşümle birlikte kullanılan yeni teknolojiler, sadece teknik sistemleri geliştirmekle sınırlı kalmamış, aynı zamanda işletmelerin içinde bilginin nasıl üretildiğini, paylaşıldığını ve bilgiye nasıl ulaşıldığını da ciddi biçimde değiştirmiştir. Bu dönüşüm, bilgi paylaşımını daha hızlı ve daha verimli hale getirirken, çalışanların da yer ve zaman kısıtlarına takılmadan daha kolay bir şekilde birlikte çalışmalarını sağlamaktadır (Ođai, Xiao, Korankye ve Ahakwa, 2025).

## 2.3. Yatırım Kararları

İşletmeler açısından yatırım kavramı, parasal sermayenin sabit varlıklara dönüştürülmesi süreci olarak ifade edilmekte ve bu yatırımlar genellikle sabit sermaye yatırımları ile stok yatırımları olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmaktadır. Yatırım kavramına girişimci açısından bakıldığında ise mevcut parasal kaynakların, işletmenin ihtiyaç duyduğu makine, teçhizat, üretim tesisi ve taşıma araçları gibi duran varlıklara tahsis edilerek sabit yatırım niteliğine kavuşturulması şeklinde tanımlanmaktadır (Eski, 2006). Birinci sınıflandırma, reel yatırım projelerini kapsamaktadır. Bu kapsamda yeni bir tesisin kurulması, kapasitenin genişletilmesi, teknolojiye yönelim, Ar-Ge hattının oluşturulması veya lojistik altyapısının geliştirilmesi gibi nakit akımı üreten projeler bu grupta yer almaktadır (Dixit ve Pindyck, 1994). İkinci sınıflandırmada ise finansal politikalar ve fonların tahsisi yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle yatırımın hangi finansman bileşimiyle gerçekleştirileceği, nakit ve menkul kıymet tamponunun bulundurulup bulundurulmayacağı ile stok, alacak ve borç eksenindeki çalışma sermayesi gibi kısa vadeli yatırım unsurlarının nasıl yönetileceğiyle ilgili kararlar bu sınıflandırmada yer almaktadır (Myers ve Majluf, 1984; Yılgör ve Yücel, 2008). Yatırım sadece makine satın alma eylemini temsil etmemekte ek olarak işletmenin mevcut kaynaklarını gelecekte değer yaratacak nakit akımı bileşimlerine dönüştürme sürecini de temsil etmektedir (Dixit ve Pindyck, 1994). Yatırım kavramı işletmelerin hedeflerini realize edebilmeleri, rekabet güçlerini devam ettirebilmeleri, faaliyet gösterdikleri alanda meydana gelebilecek değişimlere adapte olabilmeleri ve nihai amaçlarına ulaşabilmeleri açısından son derece kritik öneme sahiptir.

Yatırım kararları, yatırımcılar açısından finansal piyasalarda büyük önem taşımaktadır. Bu önem yatırım kararının etkinliğini etkileyecek birçok faktörün incelenmesini gerektirmektedir. Yatırım yapmak, tek seferlik ve tamamlandığında sona eren bir işlem değildir. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin düzenli ya da süreklilik gösteren biçimde aldıkları kararlar, yatırım eğilimleri ile uzun vadeli kalkınma hedefleri üzerinde geniş kapsamlı etkiler yaratabilmektedir (Abdul Kareem, Fayed, Rady, Amin El-Regaily ve Nema, 2023). Yatırım kararının neye yatırım yapacağımız kısmı kadar söz konusu yatırımı hangi maliyetle

ve hangi zamanlamayla yapacağız kısmı da kararın ayrılmaz parçasını oluşturmaktadır (Dixit ve Pindyck, 1994).

İşletmelerde yatırım kararları, sınırlı kaynakların hangi proje ya da varlıklara yönlendirileceğini belirlediğinden hem rekabet avantajı hem de firma değeri üzerinde kritik bir etkiye sahiptir (Yıldırım ve Yücel, 2008).

Yatırım kavramının teoride finansmandan bağımsız bir şekilde ele alınması, ilk aşamada yatırım kararını finansman tercihidenden ayrı tutarak projelerin kârlılığını ve değer yaratma potansiyelini daha net değerlendirmeyi sağlamaktadır. Ancak uygulama açısından işletmelerin dış finansmana erişimi her zaman sınırsız değildir. Finansman kısıtlarına ilişkin literatürün klasik katkılardan biri de bazı işletme gruplarında yatırım harcamalarının nakit akımına belirgin ölçüde duyarlı olabildiğini göstermesidir. Elde edilen bu bulgu, bilgi asimetrisi, teminat kısıtları gibi finansman piyasası aksaklıklarının iç fonlar ile yatırım arasındaki bağı güçlendirebildiğine işaret etmektedir. Bu nedenle yatırım kararları yalnızca faiz oranı veya sermaye maliyeti düzeyleriyle açıklanamamaktadır. İşletmenin iç kaynak yaratma kapasitesi ve borçlanmaya erişim koşulları da karar sürecini önemli ölçüde belirlemektedir (Fazzari vd., 1988).

Bilgi asimetrisi çerçevesinde ortaya çıkan finansman tuzağı ve buna bağlı finansman hiyerarşisi mantığına göre işletmedeki yöneticiler işletmenin gerçek değerine yatırımcılardan daha fazla hâkimse gerçekleştirilecek yeni bir hisse ihracı piyasada yatırımcılar açısından olumsuz bir sinyal olarak algılanabilir ve hisse senedinin olduğundan daha düşük bir şekilde fiyatlanmasına yol açabilir. Böyle bir durumda, değerli bir yatırım fırsatını finanse etmek için hisse ihracı zorunlu hâle gelirse işletmedeki karar vericiler hisse ihracından kaçınmayı ek olarak değer yaratma potansiyeli taşıyan bazı projeleri ertelemeyi ya da tamamen vazgeçmeyi tercih edebilir (Myers ve Majluf, 1984).

Firmaların yatırım kararlarına finansal yatırım perspektifinden bakıldığında, yatırım kararlarının sadece uzun vadeli reel proje harcamalarıyla sınırlı olmadığı görülmektedir. Firmanın sahip olduğu stok, alacak ve ticari borç gibi çalışma sermayesi kalemlerine dair tercihleri fon tahsisi/likidite anlamında finansal yatırım kararının kısa vadeli boyutunu oluşturmaktadır. Bu kalemler, işletmenin kısa vadeli fonlarını ne ölçüde stok ve alacaklara bağlayacağını, ne ölçüde ticari borçlarla finanse ederek nakdi serbest bırakacağını ve dolayısıyla ne kadar likidite taşıyacağını belirlemektedir (Kurt, 2023).

### **3. KAVRAMSAL ÇEVRE VE HİPOTEZLER**

#### **3.1 Dijital Dönüşümcü Liderlik ve Dijital Dönüşüm**

Dijital dönüşüm işletmelerin süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini yenilikçi biçimde dönüştürmek amacıyla teknolojiyi stratejik olarak kullanmaları şeklinde tanımlanabilir (Vial, 2019). Dijital dönüşümcü liderlik ise dijital teknolojilerin örgütsel süreçlere entegrasyonunu teşvik eden ve bu sürece yönelik yenilikçi bir vizyon sunan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Cortellazzo vd., 2019). Bu süreç, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlamada kritik bir öneme sahiptir ve liderlik tarzlarının bu dönüşüm süreci üzerindeki etkisi, giderek artan sayıda araştırmanın odağında yer almaktadır (Westerman vd., 2014).

Dijital dönüşümcü liderlik, vizyoner bir bakış açısı, teknolojik yeniliğe açıklık ve örgütsel dönüşümü destekleyen bir kültür oluşturma kapasitesi ile karakterize edilmektedir (Bennis, 2013; Kane vd., 2019). Bu liderlik tarzının, çalışanların dijital teknolojileri benimsemelerini teşvik ettiği, iş süreçlerinde yeniliği desteklediği ve örgütün dijital dönüşüm hedeflerine ulaşmasını sağladığı gösterilmiştir (Bennis, 2013). Araştırmalar, dijital dönüşümcü liderlerin örgütlerin dijital teknolojilere uyumunu hızlandırdığını ve bu süreçte olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Cortellazzo vd., 2019; Kane vd., 2019). Örneğin, Kane vd. (2019), dijital dönüşümcü liderlerin örgütsel çevikliği artırarak dijital dönüşüm süreçlerini etkin biçimde yönettiklerini gözlemlemiştir.

Dijital dönüşümcü liderlik, çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim ve motivasyon faaliyetlerini de desteklemektedir (Westerman vd., 2014). Bu liderler, örgüt içindeki direnci azaltmaya ve teknolojik değişimi kolaylaştırmaya yönelik stratejik bir vizyon sunmaktadır (Vial, 2019). Bu doğrultuda, dijital dönüşümcü liderliğin dijital dönüşüm ile pozitif yönde ilişkili olduğu varsayılmaktadır.

Gerçekleştirilmiş olan önceki çalışmalar (Alakaş, 2024; Boussaidi ve Korbi, 2025; Kludacz-Alessandri vd., 2025; Ly, 2024) dijital dönüşümcü liderliğin dijital dönüşüm ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Alakaş (2024), dijital dönüşümcü liderliğin örgütsel çevikliği anlamlı düzeyde artırdığını ve bu etkinin dijital kültür ve dijital strateji aracılığıyla güçlendiğini göstermektedir. Çalışma, dijital dönüşümcü liderlerin örgütlerde dijital dönüşüm süreçlerinin hızlanmasında merkezi bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır. Boussaidi ve Korbi (2025), dönüşümcü liderliğin çalışan bağlılığını pozitif yönde etkilediğini ve bu etkinin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Ayrıca çalışmada, çalışan bağlılığının dönüşümcü liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide aracı bir değişken olarak işlev gördüğü tespit edilmiştir. Kludacz-Alessandri vd. (2025), dijital dönüşümcü liderliğin dijital yoğunluğu artırdığını ve bu ilişkinin örgütsel bağlamda belirli yapısal faktörler tarafından güçlendirildiğini tespit etmiştir. Son olarak, Ly (2024), dijital dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinden dijital dönüşüm düzeyini doğrudan ve dolaylı biçimde artırdığını ve bu liderlik tarzının dijital dönüşüm süreçlerinin başarısında belirleyici bir unsur olduğunu göstermiştir. Bu teorik ve ampirik bulgular ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H1: Dijital dönüşümcü liderlik dijital dönüşüm ile pozitif olarak ilişkilidir.*

### **3.2. Dijital Dönüşüm ve Yatırım Kararları**

İşletmelerde gerçekleştirilen dijital dönüşüm faaliyetleri yatırım kararlarına birçok açıdan derinlemesine etkilerde bulunmaktadır. Özellikle işletmelerin yatırım kararlarını doğrudan etkileyerek daha stratejik, daha verimli ve teknoloji odaklı yatırımlarda bulunmalarını teşvik etmektedir. Sağladığı bu avantajlar birlikte bazı durumlarda yeni riskleri de beraberinde getirebilmekte ve işletmeler açısından olumsuz durumlara sebep olabilmektedir (Bey, 2024; Yang, 2024; Zhai vd., 2024).

Dijital dönüşüm, işletmeleri inovatif alanlara daha fazla yatırım yapmaya teşvik etmektedir. Bu alandaki yatırım miktarında meydana gelen artış ise beşerî sermayenin geliştirilmesi, atıl kaynak kullanımının azaltılması ve sahip olunan nakit rezervlerinin kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir (Yang, 2024). Dijital dönüşüm aşırı yatırımların azaltılması açısından da önemli olmaktadır. Kurumsal açıdan gerçekleştirilen dijital dönüşüm özellikle dijitalleşme seviyesi yüksek olan işletmelerde aşırı yatırım eğilimlerini azaltmaktadır. Oluşturulan rasyonel karar alma süreçleri ve iyi yönetim uygulamaları aşırı yatırımlarının oluşmasını engellemeye yönelik destek olmaktadır (Zhai vd., 2024). Büyük veri, yapay zekâ ile algoritmaların kullanımı yatırım kararlarının işletme tarafından daha hızlı ve daha doğru bir şekilde alınmasına imkân sağlamaktadır. Dijital dönüşüm sağladığı bu avantajlardan dolayı bilgi asimetrisini azaltmakta ve yatırımlara dair risklerin daha yönetilebilir bir hale getirilmesine imkân sağlamaktadır (Bey, 2024).

Dijital dönüşüm faaliyetleri fırsatlar sunmakla beraber beklenmeyen sonuçlara da yol açabilmektedir. Dijital dönüşüm finansal araçlar olarak ifade edilen doğrudan finansal işlemi gerçekleştirilmeyen fakat dolaylı aracılık rolü üstlenen kurum ya da teknolojiler vasıtasıyla finansal yatırımı ve finansal varlıklara olan yatırım eğilimini artırdığı görülmektedir. Bu artış işletmelerin kısa vadeli kazanç beklentilerinin artmasıyla ilişkilendirilmektedir. Bu sebeplerden dolayı yöneticilerin dijital dönüşüm sürecindeki olumsuzluk etkileri göz ardı etmemeleri gerekmektedir (Li, Yang ve Tian, 2024).

Daha önce gerçekleştirilmiş olan çalışmalar (Li vd., 2024; Yang, 2024; Zhai vd., 2024) dijital dönüşüm ile yatırım kararları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bilgiler ışığında geliştirilen hipotez:

*H2: Dijital dönüşüm yatırım kararları ile pozitif olarak ilişkilidir.*

### **3.3. Dijital Dönüşümcü Liderlik ve Yatırım Kararları**

Dijital çağda, şirketlerin rekabet avantajı sadece dijital teknolojilerin operasyonel süreçlerine entegrasyonuna değil, aynı zamanda liderler tarafından dijital dönüşüm sürecinin etkin yönetimine de bağlıdır (Sacavém vd., 2025). Teknolojik yenilenmenin yanı sıra, dijital dönüşüm örgüt yapısı, kültür ve operasyonel süreçlerin radikal bir dönüşümünü gerektirir (Kludacz-Alessandri vd., 2025). Dönüşümcü liderliğin geleneksel boyutlarını dijital becerilerle birleştiren dijital dönüşümcü liderlik, bu sürecin merkezinde yer alır ve şirketlerin yatırım kararları ve finansal performansını olumlu yönde etkiler (Kurniawan ve Soediantono, 2022; Ly, 2024).

Dijital dönüşümcü liderlik, teknolojik gelişmelere ayak uydurma, dijital bir vizyon tanımlama ve şirketi hızlı ve kararlı bir değişime yönlendirmek için çalışanları bu vizyon etrafında birleştirme becerisi olarak tanımlanan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler, çalışanları ortak bir vizyon etrafında motive ederek ve yaratıcılığı teşvik ederek yenilikçi dijital çözümlere yatırım yapma istekliliğini de artırır (Chen vd., 2026; Philip, 2021).

Araştırma bulguları, etkili liderlik tarzının şirketlerin finansal performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Abuzaid vd., 2019; Kurniawan ve Soediantono, 2022). Özellikle, liderlik niteliklerine sahip finans yöneticileri (CFO'lar), dijital dönüşüm sürecinde isabetli sermaye bütçeleme kararları alma konusunda güçlü bir yetenek sergilemektedir (Marben, 2022). Yapay zekâ ve veri analitiği gibi teknolojileri kullanarak veriye dayalı kararlar alan dijital liderler, stratejik yatırımların sürekliliğini sağlar ve belirsizlik dönemlerinde belirsizliği azaltır (Sacavém vd., 2025). Dönüşümcü liderler, yatırım seçeneklerini sadece kısa vadeli karlılık açısından değil, aynı zamanda kuruluşun uzun vadeli stratejik hedeflerini dikkate alarak da değerlendirir (Bialowolski ve Weziak-Bialowolska, 2014; Marben, 2022). Bu liderlik tarzı, çalışanların dijital dönüşümü kabul etmesini ve benimsemesini kolaylaştırır, örgütsel direnci azaltır ve yatırımın inovasyona dönüşüm sürecini hızlandırır (Chen vd., 2026; Philip, 2021).

Sonuç olarak, dijital dönüşümcü liderliğin, vizyoner bir yaklaşım benimsemesi, örgütsel çevikliği artırması ve yenilikçi bir kültürü desteklemesi yoluyla (Alakaş, 2024; Ly, 2024) yatırım kararlarının kalitesini ve etkinliğini artırdığı söylenebilir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H3: Dijital dönüşümcü liderlik, yatırım kararlarıyla pozitif yönde ilişkilidir.*

### **3.4. Dijital Dönüşümün Aracılık Rolü**

Dijital dönüşümcü liderler, dijital teknolojilerin sunduğu imkânlardan stratejik bir vizyon doğrultusunda yararlanarak yalnızca teknolojik altyapıyı değil, aynı zamanda örgütsel süreçleri, iş modellerini, kurum kültürünü ve karar alma mekanizmalarını da yeniden yapılandırmaktadır (Cortellazzo vd., 2019; Kane vd., 2019; Sacavém vd., 2025).

Dijital dönüşüm, örgütlerde bilginin üretilme, paylaşılma ve kullanılma biçimini köklü biçimde değiştirerek karar alma süreçlerini daha veriye dayalı, şeffaf ve rasyonel hale getirmektedir (Chen vd., 2024; Sun, 2024; Yang vd., 2024). Büyük veri, yapay zekâ ve dijital platformların kullanımı sayesinde yatırım fırsatlarının daha doğru analiz edilmesi, risklerin daha iyi öngörülmesi ve kaynak tahsisinin daha etkin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır (Bey, 2024; Zhai vd., 2024).

Öte yandan dijital dönüşümcü liderlik, çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim ve motivasyon faaliyetlerini destekleyerek dijital dönüşümün örgüt genelinde benimsenmesini kolaylaştırmaktadır (Müller vd., 2024; Westerman vd., 2014;). Dijital dönüşümün örgüt kültürüne yerleşmesi, yatırım kararlarının yalnızca kısa vadeli finansal getiri odaklı değil, aynı zamanda uzun vadeli stratejik hedeflerle uyumlu biçimde değerlendirilmesini sağlamaktadır (Bialowolski ve Weziak-Bialowolska, 2014; Marben, 2022).

Dijital dönüşümün, yönetim kalitesini artırarak aşırı yatırım eğilimlerini azalttığı, bilgi asimetrisini düşürdüğü ve yatırım risklerini daha yönetilebilir hale getirdiğini belirten çalışmalar bulunmaktadır (Bey, 2024; Zhai vd., 2024). Bu bulgular, dijital dönüşümün liderlik ile yatırım kararları arasındaki ilişkide kritik bir ara mekanizma olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, dijital dönüşümcü liderlik, örgütlerde dijital dönüşümü teşvik etmekte, dijital dönüşüm ise yatırım kararlarının daha stratejik, verimli ve teknoloji odaklı biçimde alınmasını sağlamaktadır.

Bu kuramsal ve ampirik değerlendirmeler doğrultusunda, dijital dönüşümcü liderliğin yatırım kararları üzerindeki etkisinin büyük ölçüde dijital dönüşüm süreci aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiği ileri sürülmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, dijital dönüşümcü liderlik ile yatırım kararları arasındaki ilişkide aracı bir değişken olarak konumlandırılmaktadır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H4: Dijital dönüşüm, dijital dönüşümcü liderlik ile yatırım kararları arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlenmektedir.*

## 4. Yöntem

### 4.1. Örneklem ve İşlem

Çalışmanın anketine katılım gönüllülük esasına dayalı olup, katılımcılara bireysel sonuçlarının hiçbir şekilde üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı ve kişisel verilerle ilgili soru sorulmayacağı konusunda bilgi verilmiştir. Çevrimiçi anketler e-posta yoluyla katılımcılara dağıtılmıştır. Anketler, demografik soruların yanı sıra üst düzey yöneticilerin dijital dönüşüm algıları, dijital dönüşümcü liderlik ve yatırım kararlarına ilişkin algılarını ölçen ölçekleri içermektedir.

İstanbul ilinde yerleşik olan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan toplam 112 (68 erkek ve 44 kadın) üst yönetici bu çalışmaya katılmıştır. İlk aşamada, 150 üst yöneticiye anket daveti gönderilmiş, bunlardan 112'sinden geri dönüş alınmıştır. Buna göre genel yanıt oranı %74,7 olarak gerçekleşmiştir.

46'sı üretim 66'sı hizmet sektöründe çalışan katılımcıların yaşları 22 ile 68 arasında değişmektedir (Ort. = 41.71, SS = 11.63). Katılımcıların 22'si 2 yıldan az, 39'u 3–5 yıl arası, 23'ü 6–10 yıl arası, 10'u 11–15 yıl arası ve 18'i 16 yıl ve üzeri süredir mevcut şirketlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların 33'ü lisans, 62'si yüksek lisans ve 17'si doktora mezunudur. Katılımcıların çalıştığı firmaların 47'si 50 kişiden az çalışana sahipken, 38'i 50–299 çalışanlı, 19'u 300–999 çalışanlı ve 8'i 1000 ve üzeri çalışanı bulunan büyük ölçekli firmalardır.

### 4.2. Ölçekler

Ölçüm maddeleri ilgili literatürden uyarlanmıştır. Araştırmacılar tüm ölçümler için 5'li Likert ölçeği kullanmıştır. Dijital dönüşüm algısı, dijital dönüşümcü liderlik ve yatırım kararlarını ölçmek için katılımcılar 1 = kesinlikle katılmıyorum ile 5 = kesinlikle katılıyorum arasında değişen bir puanlama gerçekleştirmişlerdir.

#### 4.2.1. Dijital Dönüşüm Algısı

Yöneticilerin dijital dönüşüme ilişkin algılarını ölçmek amacıyla, Nadeem vd. (2018) tarafından geliştirilen ve Sağlam (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan 12 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Örnek madde: firmamız yeni teknolojileri keşfetme ve kullanma becerisine sahiptir.

#### 4.2.2. Dijital Dönüşümcü Liderlik

Dijital dönüşümcü liderlik (DTL) ölçeğine ilişkin maddeler, Ly (2024) çalışmasından alınmış olup, söz konusu çalışmada Chen ve Chang (2013) ile Podsakoff vd. (1996) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik ölçeği dijital dönüşüm bağlamına uyarlanmıştır. Örnek madde: Kuruluşumuzun dijital dönüşüm planlarıyla ilgili olarak tüm üyelerimize ilham veriyoruz.

#### 4.2.3. Yatırım Kararları

Yatırım kararlarını ölçmek için Ogunlusi and Obademi (2021) tarafından geliştirilen, Wu ve Pea-Assounga (2022) tarafından uyarlanan 6 maddelik ölçek bu çalışmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Örnek madde: Yatırım raporlarını beklenenden daha iyi sonuçlar veriyor.

## 4.3. Analiz stratejisi

Veri analizi için Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) tekniği kullanılmıştır. PLS-SEM, büyük ve küçük örneklem büyüklükleri için uygun olan ikinci nesil bir istatistiksel yöntem olarak kabul edilmektedir (Hair vd, 2019) ve tahmin modellerini oluşturup doğrulaması nedeniyle bu analiz için makul bir seçim olarak değerlendirilmiştir (Chin, 2010). Bu nedenle bu çalışmada SmartPLS paket programı kullanılmıştır. Ayrıca, değişkenlerin ortalama ve standart sapmalarını hesaplamak amacıyla SPSS yazılım programı kullanılmıştır.

## 5. Bulgular

### 5.1. Ölçüm modeli değerlendirmesi

Ölçüm modeli değerlendirmesinde, bir modelin psikometrik özellikleri hakkında bilgi sağlamak için iç tutarlılık güvenilirliği, yakınsak geçerlilik ve ayırışma geçerliliği kullanılır. Bir ölçeğin her bir ölçümüne ait birleşik güvenilirlik değeri .70'in üzerinde olduğunda, veri ölçümlerinin iç tutarlılığı doğrulanmış

kabul edilir (Hair vd., 2019; Nunnally ve Bernstein, 1994). Çalışmada kullanılan tüm ölçümlerin iç tutarlılık güvenirliği, Cronbach's alpha değerlerinin .88 ile .97 arasında değişmesi ve birleşik güvenirlik (CR) değerlerinin .91 ile .97 arasında olmasıyla desteklenmiştir (Bagozzi ve Yi, 1988; Sarstedt vd., 2022). Tüm yapılar için ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri 0.5'in üzerinde olup, değişkenlerin maddelerdeki varyansın %50'sinden fazlasını açıkladığını göstermektedir. Tablo 1'de gösterilen bulgular, Fornell ve Larcker (1981) ile Hair vd. (2019) tarafından önerilen yakınsak geçerlilik kriterlerini sağladığını kanıtlamaktadır.

**Tablo 1. Ölçüm modeli sonuçları**

Değişkenler	Madde Yükleri	Cronbach's alpha	Bileşik Güvenirlik (CR)	Ortalama Çıkartılan Varyans (AVE)
<b>Dijital Dönüşüm Algısı</b>				
DDA1	0.841	0.97	0.97	0.76
DDA2	0.906			
DDA3	0.909			
DDA4	0.865			
DDA5	0.881			
DDA6	0.886			
DDA7	0.891			
DDA8	0.904			
DDA9	0.898			
DDA10	0.861			
DDA11	0.767			
DDA12	0.811			
<b>Dijital Dönüşümcü Liderlik</b>				
DDL1	0.760	0.92	0.94	0.73
DDL2	0.869			
DDL3	0.879			
DDL4	0.865			
DDL5	0.879			
DDL6	0.851			
<b>Yatırım Kararları</b>				
YK1	0.725	0.88	0.91	0.63
YK2	0.823			
YK3	0.806			
YK4	0.785			
YK5	0.798			
YK6	0.812			

Son olarak, ayrışma geçerliliği, Fornell-Larcker kriteri (Fornell ve Larcker, 1981) ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranları (Henseler vd., 2015) kullanılarak değerlendirilmiştir. Her bir yapının AVE değerlerinin karekökleri, diğer yapılarla olan korelasyonlarından daha yüksek bulunmuş ve bu durum ayrışma geçerliliği doğrulamıştır. Ayrıca, HTMT değerlerinin tamamı 0.85 eşik değerinin altında veya eşit olup, yapısal modelde kullanılan yapıların ayrışma geçerliliğini desteklemiştir (Henseler vd, 2015). Genel olarak, ölçüm modeline yönelik yapılan değerlendirme, çalışmada kullanılan yapıların güvenilir ve geçerli olduğunu göstermiş ve yapısal model sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanmasını sağlamıştır (Tablo 2).

**Tablo 2. Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker, Heterotrait -Monotrait Criteria), Ortalama ve Standard Sapma**

Değişkenler	Fornell-Larcker Kriteri			Heterotrait -Monotrait Kriteri (HTMT)		
	1	2	3	1	2	3
1. Dijital Dönüşüm Algısı	0.869					
2. Dijital Dönüşümcü Liderlik	0.635	0.851		0.665		
3. Yatırım Kararları	0.582	0.675	0.792	0.623	0.743	
Ortalama	3,74	3,79	3,71			
Std. Sapma.	0,91	0.80	0,75			

### 5.2. Yapısal model değerlendirmesi

Öncelikle, yapısal model değerlendirmesi, PLS-SEM analizi ile elde edilen yol katsayıları ( $\beta$  değerleri) kullanılarak yapılar arasındaki istatistiksel anlamlılığın incelenmesini içermektedir. Bu analiz, 5.000 bootstrap örnekleme ve 90 vaka üzerinden, %95 güven düzeyi ile gerçekleştirilmiştir (Wong, 2019). Çalışmanın hipotezi, t-testi değerleri aracılığıyla tahmin edilen yol anlamlılığı dikkate alınarak test edilmiştir. Şekil 1, yapısal modelin sonuçlarını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, dijital dönüşümcü liderliğin dijital dönüşüm algısı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir ( $\beta = 0,635$ ,  $p = 0,000$ ) ve bu bulgu H1 hipotezini desteklemiştir. Ayrıca sonuçlar, dijital dönüşüm algısı ( $\beta = 0,258$ ,  $p < 0,01$ ) ve dijital dönüşümcü liderliğin ( $\beta = 0,511$ ,  $p = .000$ ) yatırım kararları ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur ve H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir (Tablo 3).

Bu çalışmanın amaçlarından biri dijital dönüşümün dijital dönüşümcü liderliğin yatırım kararları ile ilişkisinde aracılık rolünün bulunup bulunmadığını incelemektir. Araştırma bulguları dijital dönüşümün dijital dönüşümcü liderliğin yatırım kararları ile ilişkisinde kısmi aracılık rolünün ( $\beta = 0,164$ ,  $p < 0,01$ ) olduğunu göstermektedir (Tablo 3). Nitzl vd. (2014), araştırma modellerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı ve aynı yönde (pozitif ya da negatif) olması durumunda, aracı değişkenin etkisinin "tamamlayıcı kısmi aracılık" olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada da doğrudan ve dolaylı etkiler hem istatistiksel olarak anlamlı hem de pozitif yönde olduğu için, dijital dönüşümün aracılık rolünün tamamlayıcı kısmi aracılık niteliğinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H4 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

**Tablo 3. Yapısal model sonuçları**

Yol	Yol Katsayısı ( $\beta$ )	Örneklem Ortalaması (M)	Standart Sapma (STDEV)	t Değeri	p Değeri	Yanlılığı Düzeltilmiş Güven Aralığı		Sonuç
						2.5%	97.5%	
DDL → DDA	0.635	0.642	0.080	7.967	0.000	0.447	0.765	H1: Desteklendi
DDA → YK	0.258	0.252	0.085	3.019	0.003	0.074	0.407	H2: Desteklendi
DDL → YK	0.511	0.521	0.079	6.479	0.000	0.345	0.658	H3: Desteklendi
DDL → DDA → YK	0.164	0.159	0.054	3.025	0.002	0.058	0.272	H4: Kısmen Desteklendi

Not: DDA: Dijital Dönüşüm Algısı, DDL: Dijital Dönüşümcü Liderlik, YK: Yatırım Kararları

Yapısal model değerlendirilirken bir sonraki adım R<sup>2</sup> değerinin incelenmesidir (Hair vd., 2019). R<sup>2</sup>, örneklem içi tahmin gücü olarak da bilinir (Rigdon, 2012) ve 0 ile 1 arasında değişir. R<sup>2</sup> değerleri genellikle 0.75, 0.50 ve 0.25 seviyelerinde sırasıyla yüksek, orta ve düşük açıklama gücü olarak sınıflandırılmaktadır (Hair vd., 2019). Bu çalışmada, dijital dönüşümcü liderlik ve dijital dönüşüm, yatırım kararları üzerindeki varyansın %49'unu açıklamaktadır. Daha sonra R<sup>2</sup>, örneklem dışı tahmin gücünü değerlendiremediğinden dolayı, PLSpredict algoritması kullanılarak modelin örneklem dışı tahmin yeteneğini daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmektedir (Shmueli vd., 2016; 2019).

Bu analizde temel hedef değişken yatırım kararı olarak belirlenmiştir. Tahmin gücü, tahmin edilen değerler ile gözlemlenen değerler arasındaki ortalama kare farkının karekökünü temsil eden kök ortalama kare hatası (RMSE) ile ölçülmektedir. Buna ek olarak, göstergelerin Q<sup>2</sup> değerlerinin sıfırın üzerinde olması gerekmektedir. Bu prosedürde, RMSE hataları, LM (Doğrusal Model) hatalarıyla karşılaştırılmıştır (Shmueli vd., 2019). Tablo 4'te gösterildiği gibi, DDA6 hariç PLS-SEM analizinde tüm göstergeler, LM karşılaştırma modeline kıyasla daha düşük RMSE değerlerine sahiptir. Dolayısıyla, modelin yüksek tahmin gücüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sarstedt vd., 2021).

**Tablo 4. PLSpredict sonuçları**

Maddeler	Q <sup>2</sup>	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE	PLS-SEM – LM - RMSE
DDA1	0.219	0.865	0.910	-0.045
DDA10	0.219	0.885	0.933	-0.048
DDA11	0.200	0.908	0.916	-0.008
DDA12	0.186	0.988	1.056	-0.068
DDA2	0.332	0.811	0.820	-0.009
DDA3	0.381	0.827	0.899	-0.072
DDA4	0.385	0.838	0.885	-0.047
DDA5	0.339	0.861	0.878	-0.017
DDA6	0.271	0.801	0.794	0.007
DDA7	0.289	0.829	0.906	-0.077
DDA8	0.327	0.830	0.908	-0.078
DDA9	0.321	0.746	0.826	-0.080
YK1	0.217	0.770	0.837	-0.067
YK2	0.279	0.780	0.808	-0.028
YK3	0.199	0.774	0.805	-0.031
YK4	0.240	0.719	0.782	-0.063
YK5	0.326	0.828	0.880	-0.052
YK6	0.361	0.802	0.880	-0.078

Not: DDA: Dijital Dönüşüm Algısı, YK: Yatırım Kararları

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, dijital dönüşümcü liderlik ile yatırım kararları arasındaki ilişkiyi incelemek ve dijital dönüşümün bu ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığını test etmektir. Elde edilen bulgular, araştırma modelinde önerilen tüm doğrudan ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve dijital dönüşümün, dijital dönüşümcü liderlik ile yatırım kararları arasındaki ilişkide tamamlayıcı kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Öncelikle, dijital dönüşümcü liderliğin dijital dönüşüm algısı üzerindeki pozitif etkisi, literatürde dijital liderliğin dönüşüm süreçlerini yönlendiren temel bir unsur olduğu yönündeki bulgularla tutarlıdır (Alakaş, 2024; Boussaidi ve Korbi, 2025; Kludacz-Alessandri vd., 2025; Ly, 2024). Dijital dönüşümcü liderlerin yalnızca teknolojik yatırımları teşvik etmediği, aynı zamanda örgütsel süreçleri, kültürü ve çalışan rollerini yeniden yapılandırarak dönüşümün kurumsallaşmasını sağladığı vurgulanmaktadır. Bu

sonuç, dijital dönüşümün teknik bir süreçten ziyade liderlik tarafından yönlendirilen stratejik ve kültürel bir değişim olduğunu savunan önceki çalışmalarla örtüşmektedir (örn. Alakaş, 2024).

İkinci olarak, dijital dönüşüm algısının yatırım kararları üzerindeki pozitif etkisi literatürdeki bulgularla (Li vd., 2024; Yang, 2024; Zhai vd., 2024) paralellik göstermekte ve dijitalleşmenin karar alma süreçlerini daha veriye dayalı, rasyonel ve öngörülebilir hale getirdiğini ortaya koymaktadır. Dijital dönüşüm sayesinde bilgi asimetrisinin azalması, büyük veri ve analitik araçların karar süreçlerine entegre edilmesi ve yönetim mekanizmalarının güçlenmesi, yatırım kararlarının kalitesini artıran temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, dijital dönüşümün yalnızca operasyonel verimlilik değil, aynı zamanda finansal ve stratejik karar alma süreçleri üzerinde de belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

Üçüncü olarak, dijital dönüşümcü liderliğin yatırım kararları üzerindeki doğrudan etkisi literatürdeki bulgularla (Alakaş, 2024; Ly, 2024) örtüşerek, liderliğin stratejik karar alma süreçlerindeki önemini teyit etmektedir. Dijital dönüşümcü liderler, yatırım alternatiflerini kısa vadeli finansal getirilerle sınırlı kalmadan, uzun vadeli stratejik hedefler, inovasyon kapasitesi ve örgütsel sürdürülebilirlik perspektifiyle değerlendirmektedir. Bu durum, dönüşümcü liderliğin yatırım kararlarında daha bütüncül ve ileriye dönük bir yaklaşımı desteklediğini göstermektedir.

Çalışmanın en önemli bulgusu, dijital dönüşümün dijital dönüşümcü liderlik ile yatırım kararları arasındaki ilişkide kısmi aracı bir rol üstlenmesidir. Doğrudan ve dolaylı etkilerin aynı yönde ve anlamlı olması, dijital dönüşümün liderliğin yatırım kararları üzerindeki etkisini güçlendiren bir mekanizma olarak işlediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, dijital dönüşümcü liderliğin yatırım kararlarını yalnızca doğrudan etkilemediğini, esas etkinin örgütte oluşturulan dijital dönüşüm düzeyi aracılığıyla ortaya çıktığını göstermektedir. Dolayısıyla yatırım kararları, liderlikten bağımsız değil, liderlik tarafından şekillendirilen dijital dönüşüm sürecinin bir çıktısı olarak değerlendirilmektedir.

Bu bulgular, dijital dönüşümün örgütlerde sembolik ya da geçici bir uygulama değil, stratejik karar alma süreçlerini yeniden tanımlayan yapısal bir unsur haline geldiğini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda yeni kurumsal teori perspektifiyle uyumlu olarak, dijital dönüşümün örgütlerde meşruiyet, uyum ve rasyonel karar alma beklentilerini güçlendirdiği söylenebilir.

### **Teorik ve Pratik Çıkarımlar**

Bu çalışma, dijital dönüşümcü liderlik, dijital dönüşüm ve yatırım kararları arasındaki ilişkileri bütüncül bir çerçevede ele alarak literatüre hem kuramsal hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sunmaktadır. Elde edilen bulgular, dijital dönüşümcü liderliğin yalnızca teknolojik yenilikleri teşvik eden bir liderlik yaklaşımı olmadığını, aynı zamanda örgütlerin stratejik yatırım kararlarını şekillendiren temel bir yönetsel unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları, dijital dönüşümcü liderliğin dijital dönüşümü anlamlı biçimde artırdığını, dijital dönüşümün ise yatırım kararlarının kalitesini ve etkinliğini yükselttiğini göstermektedir. Bununla birlikte, dijital dönüşümün kısmi aracı rolü, liderliğin yatırım kararları üzerindeki etkisinin büyük ölçüde dönüşüm süreci aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, dijital dönüşümün liderlikten bağımsız bir teknoloji yatırımı değil, liderlik tarafından yönlendirilen ve kurumsallaştırılan stratejik bir süreç olduğunu açıkça göstermektedir.

Yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, çalışmanın bulguları işletmelere önemli çıkarımlar sunmaktadır. Dijital teknolojilere yatırım yapmak tek başına yeterli değildir; bu yatırımların etkin sonuçlar doğurabilmesi için dijital dönüşümcü liderlik anlayışının örgüt genelinde benimsenmesi gerekmektedir. Özellikle üst düzey yöneticilerin dijital vizyon oluşturma, çalışanları bu vizyon etrafında motive etme ve veriye dayalı karar alma kültürünü destekleme becerileri, yatırım kararlarının başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler**

Araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Örneklemin İstanbul ilinde faaliyet gösteren firmalarla sınırlı olması, bulguların genellenebilirliğini kısıtlayabilir. Ayrıca verilerin kesitsel yapıda olması, nedensel çıkarımlar yapılmasını sınırlandırmaktadır. Gelecek çalışmalarda daha geniş ve farklı sektörleri kapsayan örneklerle boyamsal araştırmaların yürütülmesi önerilmektedir. Bunun yanı

sıra, dijital kültür, dijital olgunluk ve kurumsal yönetim gibi değişkenlerin modele dahil edilmesi, dijital dönüşüm sürecinin yatırım kararları üzerindeki etkisinin daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir adaptasyon değil, dijital dönüşümcü liderlik tarafından şekillendirilen ve yatırım kararlarının temel belirleyicilerinden biri haline gelen stratejik bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, dijital çağda liderlik, dönüşüm ve yatırım kararları arasındaki ilişkilere yönelik literatüre güçlü bir katkı sunmaktadır.

### Kaynakça

- Abdul Kareem, A. A., Fayed, Z. T., Rady, S., Amin El-Regaily, S., ve Nema, B. M. (2023). Factors influencing investment decisions in financial investment companies. *Systems*, 11(3), 146. ; <https://doi.org/10.3390/systems11030146>
- Abuzaid, A. N., Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y. E., ve Al-Tarawneh, K. I. (2019). Examining the impact of transformational leadership on the strategic decision effectiveness of Jordanian microfinance companies. *International Review of Management and Marketing*, 9(2), 76–83. <https://doi.org/10.32479/irmm.7562>
- Alakaş, E. Ö. (2024). Digital transformational leadership and organizational agility in digital transformation: Structural equation modelling of the moderating effects of digital culture and digital strategy. *Journal of High Technology Management Research*, 35(2), 100517. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100517>
- AlNuaimi, K. B. ve Singh, K. S. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Bagozzi, R. P. ve Yi. Yi. 1988. On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (1): 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bennis, W. (2013). Leadership in a Digital World: Embracing Transparency and Adaptive Capacity. *MIS Quarterly*, 37(2), 635–636.
- Bey G. (2024). Prospects And Risks of Digital Transformation of Investment Processes In The Modern Economy. *Moscow Economic Journal*. (10), 358-368. [https://doi.org/10.55186/2413046X\\_2024\\_9\\_10\\_416](https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_10_416)
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. ve Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Bialowolski, P. ve Weziak-Bialowolska, D. (2014). External factors affecting investment decisions of companies. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, 8(2014-11), 1–21. <https://doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2014-11>
- Bilgiseven, E. B. (2024). Transformational and digital leadership for digital transformation in the digital age. E. B. Bilgiseven (Ed.), *Transformational and digital Leadership for digital transformation in the digital age* içinde (ss. 56–79). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3466-9.ch004>

- Boussaïdi, A. ve Korbi, K. (2025). The role of transformational leadership in promoting digital transformation through employee engagement in public administration. *International Journal of Public Leadership*, 21(4), 285-311. <https://doi.org/10.1108/IJPL-08-2024-0091>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper ve Row.
- Chen, Y. S. ve Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of business ethics*, 116, 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Chen, Y., Pan, X., Liu, P. and Vanhaverbeke, W. (2024), “How does digital transformation empower knowledge creation? Evidence from Chinese manufacturing enterprises”, *Journal of Innovation and Knowledge*, Vol. 9 No. 2, 100481, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100481>
- Chen, Z., Wang, Y. ve Park, J. (2026). Research on the impact of digital transformational leadership on digital innovation performance. *Scientific Reports*, 16, 4992. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-34966-5>
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In E. V. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, ve H. Wang (Eds.). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (s. 655–690). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29)
- Cortellazzo, L., Bruni, E. ve Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Dixit, A. ve Pindyck, R. (1994). *Investment under uncertainty*. Princeton University Press.
- Eski, H. (2006). *Mühendislik Ekonomisi*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Fazzari, S. M., Hubbard, R. G., ve Petersen, B. C. (1988). Financing constraints and corporate investment. *American Economic Review*, 78(2), 141–195. <https://www.jstor.org/stable/2534426>
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18, 39-50 <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Gong, C. ve Ribiere, V. (2023). A historical outline of digital transformation. In *Digital transformation in healthcare in post-Covid-19 times* (pp. 3-25). Academic Press.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ilvonen, I., Thalmann, S., Manhart, M. and Sillaber, C. (2018), “Reconciling digital transformation and knowledge protection: a research agenda”, *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 16 No. 2, pp. 235-244. doi: 10.1080/14778238.2018.1445427
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics. *MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights*, 60(4), 1-11. Erişim adresi: <https://sloanreview.mit.edu/digital2019>
- Kludacz-Alessandri, M., Hawrysz, L., Žak, K. ve Zhang, W. (2025). The impact of digital transformational leadership on digital intensity among primary healthcare entities: a moderated mediation model. *BMC Health Services Research*, 25, 117. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12283-x>,
- Kurniawan, W., ve Soediantono, D. (2022). The role of digital transformation and leadership style on financial performance of defense industries. *Journal of Industrial Engineering ve Management Research*, 3(3), 111–119. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i3.291>

- Kurt, M. (2023). İşletmelerin yatırım kararları üzerinde çalışma sermayesi yönetiminin etkisi. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, (69), 57–66. <https://doi.org/10.26650/med.1270970>
- Li, S., Yang, Z. ve Tian, Y. (2024). Unexpected consequence of enterprise digital transformation on financial investments. *Journal of Corporate Accounting ve Finance*, 35(2), 121-134. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22674>
- Ly, B. (2024). The interplay of digital transformational leadership, organizational agility, and digital transformation. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 4408-4427. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01377-8>
- Marben, T. R. (2022). *Transformational leadership, capital budgeting, and investment decisions: A qualitative study* (Doktora tezi). Capella University. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/dissertations-theses/transformational-leadership-capital-budgeting/docview/2651806033/se-2>
- Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A. ve Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*, 75, 102734. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734>
- Myers, S. C., ve Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. ve Chew, E. (2018). Digital transformation ve digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 13(2), 1-8. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000200101>
- Nitzl, C., Roldan, J. L. ve Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial management and data systems*, 116(9), 1849-1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Nunnally, J. C., ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Odai, L. A., Xiao, Y., Korankye, B., ve Ahakwa, I. (2025). Navigating digital transformation: the critical role of knowledge sharing and digital transformational leadership in boosting innovation capability in Sub-Saharan Africa. *Business Process Management Journal*, 32 (2): 653–678. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2025-0120>
- Ogunlusi, O. E. ve Obademi, O. (2021). The Impact of behavioural finance on investment decision-making: A study of selected investment banks in Nigeria. *Global Business Review*, 22(6), 1345-1361. <https://doi.org/10.1177/0972150919851388>
- Olan, F., Arakpogun, E. O., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N., ve Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research*, 145, 605-615. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2022.03.008>
- Ordu, A., ve Nayır, F. (2021). Dijital liderlik nedir? Bir tanım önerisi. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 68–81. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.946094>
- Philip, J. (2021). Viewing digital transformation through the lens of transformational leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2), 114–129. <https://doi.org/10.1080/10919392.2021.1911573>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize. *Journal of management*, 22(2), 259-298.

<https://doi.org/10.1177/014920639602200204>

- Rigdon, E. E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long range planning*, 45(5-6), 341-358. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.010>
- Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H. ve Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L. ve Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology and Marketing*, 39(5), 1035-1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M. ve Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587-632). Cham: Springer International Publishing.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. ve Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213. Erişim Linki: <https://publikationen.reutlingen-university.de/frontdoor/deliver/index/docId/1501/file/1501.pdf>
- Shmueli, G., Ray, S., Estrada, J. M. V. ve Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of business Research*, 69(10), 4552-4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., ve Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European journal of marketing*, 53(11), 2322-2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Stachová, K., Stacho, Z., Cagaňová, D., ve Stareček, A. (2020). Use of digital technologies for intensifying knowledge sharing. *Applied Sciences*, 10(12), 4281. <https://doi.org/10.3390/app10124281>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Sun, Y. (2024), “Digital transformation and corporates’ green technology innovation performance—the mediating role of knowledge sharing”, *Finance Research Letters*, Vol. 62, PA, 105105, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105105>
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ. ve Maşlakçı, A. (2022). Dijital liderlik: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1038–1050. <https://doi.org/10.11616/asbi.1099012>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. ve Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, B., Rau, P. L. P. ve Yuan, T. (2023). Measuring user competence in using artificial intelligence: validity and reliability of artificial intelligence literacy scale. *Behaviour and information technology*, 42(9), 1324-1337. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2072768>
- Westerman, G., Bonnet, D. ve McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wilson, M. L., Huggins-Manley, A. C., Ritzhaupt, A. D. ve Ruggles, K. (2023). Development of the abbreviated technology anxiety scale (ATAS). *Behavior Research Methods*, 55(1), 185-199. <https://doi.org/10.3758/s13428-022-01820-9>

- Wong, K. K. K. (2019). *Mastering partial least squares structural equation modeling (PLS-Sem) with Smartpls in 38 Hours*. IUiverse.
- Wu, M. ve Pea-Assounga, J. B. B. (2022). Assessing the relationship between internet banking and investment decision through sustainability and competitive advantage: evidence from Congolese banks. *Frontiers in Psychology*, 13, 869646. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.869646>
- Yang, X. (2024). Digital Transformation and Innovation Investments. *Advances in Economics and Management Research*, 10(1), 307-307.  
<https://madison-proceedings.com/index.php/aemr/article/download/2406/2424>
- Yang, Z., Dong, M., Guo, H. and Peng, W. (2024), Empowering resilience through digital transformation intentions: synergizing knowledge sharing and transformational leadership amid COVID-19, *Journal of Organizational Change Management*, 38(1), 59-81, [doi:10.1108/JOCM-07-2023-0303](https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2023-0303).
- Yıldırım, A. G. ve Yücel, E. (2008). Sermaye bütçeleme kararları: Mersin ve Adana illerinde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 449–464.
- Zhai, H., Yang, F., Gao, F., Sindakis, S. ve Showkat, G. (2024). Digital transformation and over investment: Exploring the role of rational decision-making and resource surplus in the knowledge economy. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 14103-14134.  
<https://doi.org/10.1007/s13132-023-01569-2>

**Research Article**

**Dijital Dönüşümcü Liderliğin Yatırım Kararları Üzerindeki Etkisi: Dijital Dönüşümün Aracılık Rolü**

*The Impact of Digital Transformational Leadership on Investment Decisions: The Mediating Role of Digital Transformation*

<p><b>Ali Korhan ÖZEN</b> Dr. Öğr. Üyesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:akozen@gelisim.edu.tr">akozen@gelisim.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-4995-6914">https://orcid.org/0000-0002-4995-6914</a></p>	<p><b>Arzu SERT ÖZEN</b> Dr. Öğr. Üyesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:arsert@gelisim.edu.tr">arsert@gelisim.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-5743-4075">https://orcid.org/0000-0002-5743-4075</a></p>
<p><b>Can Burak NALBANTOĞLU</b> Dr. Öğr. Üyesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:cbnaltantoglu@gelisim.edu.tr">cbnaltantoglu@gelisim.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-0903-4085">https://orcid.org/0000-0002-0903-4085</a></p>	<p><b>Aslıhan ÜNAL</b> Dr. Öğr. Üyesi. İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:asunal@gelisim.edu.tr">asunal@gelisim.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0001-5896-8880">https://orcid.org/0000-0001-5896-8880</a></p>

**Extended Abstract**

Digital transformation has become a defining force shaping organizational strategies, managerial practices, and decision-making processes in contemporary business environments. Advances in digital technologies such as big data analytics, artificial intelligence, cloud computing, and digital platforms have not only altered operational workflows but also transformed how organizations evaluate uncertainty, allocate resources, and justify strategic investments. In this context, digital transformation is increasingly conceptualized as a holistic organizational change process rather than a purely technological upgrade. From the perspective of new institutional theory, the success of digital transformation depends on its internalization as a legitimate, rational, and value-consistent organizational practice. Leadership therefore plays a critical role in translating digital initiatives into accepted organizational norms and decision-making logics.

Digital transformational leadership represents an extension of traditional transformational leadership by incorporating digital vision, technological awareness, and data-driven reasoning into leadership behaviors. Leaders exhibiting this style articulate a compelling digital future, encourage experimentation and learning, reduce resistance to technological change, and foster a culture that supports innovation and digital capability development. While prior studies have established the importance of digital leadership for organizational agility and performance, limited empirical attention has been paid to how digital transformational leadership influences financial and strategic decisions, particularly investment decisions that determine long-term firm value.

The present study addresses this gap by examining the relationship between digital transformational leadership and investment decisions and by testing the mediating role of digital transformation perception in this relationship. Grounded in new institutional theory, the study argues that digital

transformational leaders shape not only direct decision outcomes but also the organizational perception of digital transformation, which serves as a cognitive and cultural mechanism influencing how investment decisions are evaluated and justified.

The research model was empirically tested using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data were collected through an online survey administered to senior managers working in manufacturing and service firms located in Istanbul, Türkiye. Participation was voluntary and anonymity was assured. In the first stage, survey invitations were sent to 150 senior executives, of whom 112 completed the questionnaire, yielding a response rate of 74.7%. The sample consisted of managers from firms of varying sizes and sectors, providing a heterogeneous organizational context. The respondents' ages ranged from 22 to 68 years ( $M = 41.71$ ,  $SD = 11.63$ ). Of the participants, 68 were male and 44 were female; 46 worked in manufacturing firms and 66 in service firms. Established and validated scales were used to measure digital transformational leadership, digital transformation perception, and investment decisions, all assessed using five-point Likert-type items.

The measurement model evaluation demonstrated strong psychometric properties. Cronbach's alpha and composite reliability values ranged from 0.88 to 0.97, exceeding recommended thresholds and indicating high internal consistency. Average variance extracted (AVE) values for all constructs were above 0.50, supporting convergent validity. Discriminant validity was confirmed using both the Fornell–Larcker criterion and the heterotrait–monotrait (HTMT) ratio, ensuring that the constructs were empirically distinct.

Structural model analysis revealed several significant relationships consistent with the proposed hypotheses. First, digital transformational leadership exhibited a strong positive effect on digital transformation perception ( $\beta = 0.635$ ,  $p=0.000$ ). This finding indicates that leaders who demonstrate digital vision, encourage digital learning, and support technological innovation significantly enhance the extent to which digital transformation is perceived as meaningful and embedded within the organization. This result supports the argument that leadership is a key institutional mechanism through which digital transformation becomes internalized rather than remaining a superficial or symbolic initiative.

Second, digital transformation perception was found to have a positive and significant effect on investment decisions ( $\beta = 0.258$ ,  $p < 0.01$ ). This suggests that organizations with higher levels of perceived digital transformation are more likely to make investment decisions that are strategic, data-informed, and aligned with long-term objectives. Digital transformation appears to improve information transparency, reduce information asymmetry, and enhance analytical capabilities, thereby contributing to higher-quality investment decision-making.

Third, digital transformational leadership also demonstrated a direct positive effect on investment decisions ( $\beta = 0.511$ ,  $p= 0.000$ ). This result indicates that leadership influences investment behavior not only through shaping digital transformation perceptions but also through direct involvement in strategic decision-making processes. Leaders who embrace digital transformation tend to prioritize innovation-oriented investments and evaluate investment alternatives using broader strategic criteria.

The mediation analysis provides the most critical insight of the study. Digital transformation perception was found to partially mediate the relationship between digital transformational leadership and investment decisions. The indirect effect of digital transformational leadership on investment decisions via digital transformation perception was positive and statistically significant ( $\beta = 0.164$ ,  $p < .01$ ). Because both the direct and indirect effects remained significant and operated in the same direction, the mediation was classified as complementary partial mediation. This finding indicates that while digital transformational leadership directly shapes investment decisions, a substantial portion of its influence is transmitted through the organizational perception of digital transformation.

The explanatory power of the model was also substantial. Digital transformational leadership and digital transformation perception together explained 49% of the variance in investment decisions ( $R^2 = 0.49$ ), indicating moderate to high explanatory strength. In addition, the predictive relevance of the model was assessed using the PLSpredict procedure. The majority of indicators exhibited lower root mean square error (RMSE) values in the PLS-SEM model compared to the linear benchmark model, confirming the model's strong out-of-sample predictive capability.

Overall, the findings demonstrate that digital transformation functions as a critical mechanism linking leadership to strategic financial decisions. Digital transformational leadership enhances the perception and institutionalization of digital transformation, which in turn improves the quality and strategic orientation of investment decisions. These results extend existing literature by empirically integrating leadership theory, digital transformation research, and investment decision-making within a single analytical framework.

From a theoretical perspective, the study contributes to the digital transformation literature by highlighting the importance of institutionalized perceptions rather than mere technological adoption. It also enriches leadership research by demonstrating that the influence of digital transformational leadership extends into the domain of financial and investment decisions. Practically, the findings suggest that organizations seeking to improve investment decision quality should focus not only on investing in digital technologies but also on developing digital transformational leadership capabilities at the senior management level. Such leadership is essential for ensuring that digital transformation becomes a strategic, value-creating process that informs long-term investment behavior rather than a short-term technological response.