



İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİ: DUYGUSAL ZEKÂNIN YAPAY ZEKÂYA DOĞRU EVRİMİ

THE DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS IN BUSINESSES: THE EVOLUTION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE TOWARD ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Elif SAVAŞKAN

Bağımsız Araştırmacı

drelifsavaskan@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9913-3361

ÖZ

Bu çalışma, dijital dönüşüm çağında işletme yönetimi süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında duygusal zekâ ile yapay zekâ arasındaki etkileşimi incelemeyi amaçlamaktadır. İşletmelerde yapay zekâ teknolojilerinin karar alma, insan kaynakları yönetimi ve müşteri ilişkileri gibi alanlarda giderek artan etkisi teknolojik adaptasyon ve insan odaklı yönetim anlayışının dönüşümünü de beraberinde getirmiştir. Duygusal zekânın tanıma, anlama ve yönetme becerileri, yapay zekânın teknolojilerine empati, duygusal analiz ve kullanıcı deneyimi boyutlarında yansımakta olup bu da işletmelerde stratejik farklılaşma yaratmaktadır. Bu çalışmada, karma araştırma yöntem kullanılarak hem nitel (vaka analizi ve tematik kodlama) hem de nicel (tanımlayıcı istatistikler) veri analizi gerçekleştirilmiştir. Türk Telekom, Arçelik ve Koç Holding gibi işletmelerin yapay zekâ uygulamaları, Türkiye'deki işletmelerin bu dönüşüm sürecinde uluslararası düzeyde stratejik uyum sağladığını ortaya koymaktadır. Özellikle çalışan bağlılığı, dijital liderlik ve etik teknoloji yönetimi gibi alanlarda duygusal zekâ ve yapay zekâ etkileşiminin önemli çıktılar sunduğu tespit edilmiştir. Araştırma, insan ve teknoloji arasındaki sınırların bulanıklaştığı yeni dijital ekosistemde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde duygusal zekâ ile zenginleştirilmiş yapay zekâ teknolojilerinin önemli rol oynadığını göstermektedir.

ABSTRACT

This study aims to examine the interaction between emotional intelligence and artificial intelligence in the restructuring of business management processes in the era of digital transformation. The growing impact of artificial intelligence technologies in areas such as decision-making, human resource management, and customer relations has brought about a transformation in both technological adaptation and human-centered management approaches. The recognition, understanding, and regulation skills of emotional intelligence are reflected in artificial intelligence technologies in terms of empathy, emotional analysis, and user experience, thereby creating strategic differentiation within organizations. In this study, a mixed research method was employed, incorporating both qualitative (case analysis and thematic coding) and quantitative (descriptive statistics) data analyses. The artificial intelligence applications of companies such as Türk Telekom, Arçelik, and Koç Holding demonstrate that businesses in Turkey are achieving strategic alignment at an international level during this transformation process. The study identifies that the interaction between emotional intelligence and artificial intelligence yields significant outcomes, especially in areas such as employee engagement, digital leadership, and ethical technology management. The findings reveal that in the new digital ecosystem where the boundaries between humans and technology are becoming increasingly blurred, emotionally enriched artificial intelligence technologies play a crucial role in enabling businesses to gain sustainable competitive advantage.

Geliş Tarihi:

11.07.2025

Kabul Tarihi:

15.10.2025

Yayın Tarihi:

04.12.2025

Anahtar Kelimeler

Dijital Dönüşüm,
Duygusal Zekâ,
Yapay Zekâ,
Stratejik Yönetim,
İnsan-Yapay Zekâ
Uyumu.

Keywords

Digital
Transformation,
Emotional
Intelligence,
Artificial
Intelligence,
Strategic
Management,
Human-Artificial
Alignment.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1739703>

Atıf/Cite as: Savaşkan, E. (2025). İşletmelerde dijital dönüşüm süreci: Duygusal zekânın yapay zekâyâ doğru evrimi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, Sosyal Bilimlerde Yapay Zekâ Kuram, Uygulama ve Gelecek Perspektifleri Özel Sayısı*, 260-278.

Giriş

Günümüz iş dünyası hızla ilerleyen dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte radikal değişim yaşamaktadır. Bu dönüşümün merkezinde yapay zekâ teknolojileri yer almakta olup işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinden operasyonel faaliyetlerine kadar pek çok alanı yeniden şekillendirmektedir. Dijital dönüşüm süreci, sadece teknolojik altyapının yenilenmesi değil; aynı zamanda insan kaynağının ve özellikle duygusal zekânın da bu yeni teknolojik ekosistem içinde yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, duygusal zekânın yapay zekâyı doğru evrimi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için önemli bir unsur haline gelmiştir. Duygusal zekâ kavramı, 1990'larda Daniel Goleman'ın çalışmalarıyla akademik ve uygulamalı literatürde geniş kabul görmüş olup bireylerin kendi ve başkalarının duygularını tanıma, anlama ve yönetme becerilerini ifade eden çok boyutlu bir yetkinlik olarak tanımlanmıştır (Goleman, 1995). İşletme yönetimi bağlamında duygusal zekâ; liderlik, takım çalışması, müşteri ilişkileri ve kriz yönetimi gibi alanlarda başarı için temel bir bileşen olarak görülmektedir (Cherniss, 2010). Ancak, dijital dönüşümün yükselişiyle birlikte bu insan merkezli yetkinliğin yapay zekâ sistemleriyle nasıl bütünleşeceği ve evrileceği konusunda literatürde hâlâ önemli boşluklar bulunmaktadır. Yapay zekâ teknolojileri, başlangıçta veri işleme ve otomasyon amaçlı geliştirilirken günümüzde makine öğrenimi, doğal dil işleme ve duygusal algılama gibi ileri düzey yetkinliklerle insan benzeri zekâ modellerine yaklaşmaktadır (Russell & Norvig, 2021). Bu gelişmeler, yapay zekânın sadece işlemsel işlevleri yerine getirmekle kalmayıp sosyal ve duygusal boyutlarda da etkileşim kurabilmesine olanak sağlamaktadır. Yapay zekânın bu yeni yetenekleri ile özellikle işletmelerdeki müşteri hizmetleri, insan kaynakları yönetimi ve liderlik alanlarında çalışma biçimlerini radikal biçimde değiştirmektedir (Huang & Rust, 2021). Bununla birlikte, duygusal zekânın yapay zekâ ile entegrasyonu ve bu ikilinin dijital dönüşüm anlamında işletme yönetimine etkisi konusunda yapılmış kapsamlı akademik çalışmalar halen sınırlıdır. Mevcut literatürde, duygusal zekâ ve yapay zekâ ayrı ayrı incelenmekte olup ancak bu iki kavramın birleştiği noktalar ve bu işletme yönetimi stratejilerine olan yansımaları yeterince araştırılmamaktadır. Özellikle, dijitalleşme sürecinde çalışanların duygusal zekâ becerilerinin yapay zekâ destekli sistemlerle nasıl etkileşime girdiği, bu etkileşimin işletme yönetimi süreci üzerindeki etkileri açısından değerlendirilmesi literatürde önemli bir boşluk olarak ortaya çıkmaktadır (Petrides & Furnham, 2016; Mayer vd., 2016). Deloitte'un 2024 Dijital Dönüşüm Raporu'na göre, dünya genelinde işletmelerin %70'i dijital dönüşüm stratejilerine yapay zekâ teknolojilerini entegre etmektedir. Bu oran, 2019 yılında %40 idi. Sadece beş yıl içinde %30'luk bir artış göstermiştir (Deloitte, 2024). Gartner'ın 2024 müşteri deneyimi araştırmasına göre, yapay zekâ destekli duygusal analiz sistemlerini kullanan işletmeler, müşteri memnuniyetinde %18'lik bir artış yaşarken, satış gelirlerinde %12 oranında yükselme kaydetmiştir (Gartner, 2024). Türkiye Bilişim Derneği (TBD) verilerine göre, 2023 yılında Türkiye'de dijitalleşme projelerine ayrılan bütçenin %35'i yapay zekâ ve veri analitiği teknolojilerine harcanmıştır. Bu oran 2020 yılında %20 seviyesindeydi (TBD, 2023). Bu doğrultuda teknolojik gelişmelerin iş süreçlerine bu denli hızlı ve yaygın biçimde dahil olması, işletmelerin teknoloji ve insan odaklı stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmıştır (Westerman vd., 2014). Özellikle çalışanların duygusal zekâ becerilerinin artırılması, yapay zekâ sistemlerinin bu insan unsuru ile uyumlu bir şekilde çalışması açısından büyük bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla yapay zekâ teknolojilerinin işlevsellik açısından duygusal zekâyı destekleyici özellikleriyle de değerlendirilmesi işletme başarısı için yeni bir rekabet alanı yaratmaktadır (Shin, 2020). Ayrıca, yapay zekânın etik, sosyal ve psikolojik boyutları da giderek daha fazla önem kazanmakta olup bu durum, yöneticilerin dijital dönüşüm stratejilerini oluştururken bu faktörleri göz önünde bulundurmalarını gerektirmektedir (Kaplan & Haenlein, 2019). İnsan ve yapay zekâ arasındaki etkileşimde ortaya çıkan duygusallığın iyi yönetilmesi, çalışan bağlılığı, verimlilik ve genel anlamda işletme yönetimi üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın temel araştırma sorusu; *işletmelerde dijital dönüşüm sürecinde, duygusal zekânın yapay zekâyı uyumu yönetim süreçlerini ve stratejik rekabet avantajını nasıl etkilemektedir?* şeklindedir. Araştırmanın amacı, duygusal zekâ ve yapay zekânın birleşimini dijitalleşme bağlamında ele alarak bu etkileşimin işletme yönetimi üzerindeki stratejik etkilerini ortaya koymaktır. Ayrıca, yapay zekâ destekli dijital dönüşüm sürecinde duygusal zekânın rolü ve evrimi kapsamlı biçimde analiz edilecektir. Bu çerçevede, işletmelerin dijital dönüşüm yolculuklarında, insan ve teknoloji etkileşimini optimize etmek için stratejik öneriler geliştirmek hedeflenmektedir. Çalışma, ilk olarak dijital dönüşüm ve yapay zekâ literatürünü özetleyerek, teknolojik dönüşümün işletme yönetimine etkilerini detaylandırılacaktır. Daha sonra, duygusal zekâ kavramı ve işletmelerdeki önemi açıklanacak, ardından yapay zekânın duygusal zekâyı kesiştiği noktalar incelenecektir. Son olarak, bu iki alanın dijitalleşme süreçlerinde nasıl bir araya geldiği ve işletmeler için ne tür stratejik fırsatlar ve zorluklar yarattığı üzerinde durulacaktır. Son yıllarda yapay zekânın işlevselliğinin

duygusal boyutlarla genişlemesi, işletmelerin insan odaklı dijital stratejiler geliştirmesi gerekliliğini doğurmuştur. Dolayısıyla yapay zekânın sadece teknolojik bir araç olmadığı, insan duygularını anlayabilen ve yönlendirebilen bir teknoloji olarak evrilmesi, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmesi için önemlidir. Bu çalışma, dijitalleşmenin insan ve teknoloji kesişiminde yeni bir yönetim paradigması oluşturma potansiyelini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Özetle, dijital dönüşüm çağında duygusal zekânın yapay zekâyâ doğru evrimi, işletmelerin stratejik yönetim anlayışını derinden etkilemektedir. Bu alandaki akademik bilgi birikiminin genişletilmeye ihtiyacı vardır. Yapılan bu çalışma ile literatürdeki ihtiyaca cevap vermek üzere, disiplinlerarası bir bakış açısıyla duygusal zekânın yapay zekâyâ evrimi işletme yönetimi perspektifinden ele almaktadır.

Teorik Çerçeve

Dijital Dönüşüm ve Yapay Zekâ Literatürüne Genel Bakış

Dijital dönüşüm, bilgi teknolojilerinin giderek daha kapsamlı olarak iş yapma stillerine yön vermesiyle şekillenmiş çok yönlü bir değişim sürecidir. Bu sürecin merkezinde dijital teknolojilerin organizasyonel yapı, süreç ve stratejiyle uyumlu hale gelerek işletmelerin rekabet gücünü artırması yer almaktadır. 2000'li yılların başından itibaren gelişen dijital altyapılarla birlikte birçok sektör yalnızca operasyonel süreçlerini dönüştürmekle kalmamış, stratejik karar alma tarzları da yeniden düzenlemiştir (Bharadwaj vd., 2013:472). Dijital dönüşüm kavramı, ilk aşamada geleneksel iş süreçlerinin otomasyonu üzerinden değerlendirilmiş olsa da günümüzde müşteri deneyimi, veri odaklı yönetim, kurumsal kültür gibi çok çeşitli başlıklarla ilişkilendirilmektedir. Dijital dönüşümü yalnızca teknolojiyle ilgili bir dönüşüm olarak tanımlamaktan ziyade işletmenin stratejik varoluşunu yeniden kurgulayan bir yeniden yapılanma süreci olarak ele alınmaktadır (Westerman vd., 2014:34). Dolayısıyla dijital dönüşümün temel gücü olarak değerlendirilen yapay zekâ teknolojileri, veriye dayalı karar alma mekanizmalarının merkezine yerleşmiştir. Yapay zekâ, yalnızca algoritmik çözümler yapmakla sınırlı kalmamakta, örüntü tanıma, tahminleme, doğal dil işleme, görüntü tanıma ve karar destek sistemleri gibi birçok alanda işletme faaliyetlerini dönüştürmektedir (Russell & Norvig, 2021:49). Yapay zekâ teknolojileri, insan davranışlarını taklit edebilme yetenekleri sayesinde işletmelerde sadece üretim hattına değil; müşteri ilişkileri yönetimi, insan kaynakları ve liderlik gibi alanlara da nüfuz etmeye başlamıştır. Özellikle son on yılda, dünya genelinde işletmelerin dijital dönüşüm ajandalarının merkezine yapay zekâyı yerleştirdiği gözlemlenmektedir. Örneğin Almanya merkezli Siemens, üretim tesislerinde yapay zekâ destekli bakım sistemleri kullanarak ekipman arızalarını önceden tespit edebilmektedir. Böylece verimlilik artışı sağlanmakta olup bakım maliyetlerinde ciddi azalma elde edilmektedir (Shin, 2020, s. 14). Yine Amerika Birleşik Devletleri'nden Amazon, müşteri deneyimi süreçlerinde yapay zekâ tabanlı öneri motorları aracılığıyla bireyselleştirilmiş hizmet sunmaktadır. Bu sayede Amazon satış oranlarını artırmaktadır (Kaplan & Haenlein, 2019:17). Türkiye'de de dijital dönüşüm, özellikle büyük ölçekli kuruluşlar arasında yaygınlaşmaktadır. Türk Hava Yolları, operasyonlarını daha verimli yönetebilmek adına büyük veri analiz sistemleriyle desteklenmiş yapay zekâ uygulamaları kullanmaktadır. Bunun sonucunda uçuş planlamasından bilet fiyatlandırmasına kadar birçok süreç daha rasyonel biçimde yönetilmektedir. Arçelik, üretim süreçlerinde akıllı sensör teknolojileri ve yapay zekâ algoritmalarıyla üretim hatlarını dijitalleştirmiştir. Böylece hata oranlarında düşüş sağlanmış ve kalite kontrol süreçleri iyileştirilmiştir. Yapay zekânın dijital dönüşümdeki rolünü belirleyen en önemli unsurlar arasında veri miktarındaki artış ve bu verilerin anlamlı bilgilere dönüştürülmesi yer almaktadır. Yapay zekâ sistemlerinin öğrenme kapasitesi ancak güçlü bir veri ekosistemiyle anlam kazanabilmektedir. Bu nedenle yapay zekâ yalnızca bir yazılım konusu olmaktan çıkarak organizasyonel dönüşümün bütünsel bir bileşeni hâline gelmiştir (Jordan & Mitchell, 2015:258). İşletmeler açısından yapay zekâ tabanlı dijital dönüşümün en önemli çıktılarından biri hızın artmasıdır. Hızlı aksiyon alan işletmeler, değişen koşullara hızlı biçimde yanıt verebilmekte olup iç ve dış paydaşlarla uyumlu hareket etmektedirler. Deloitte'un 2024 Dijital Dönüşüm Araştırması'na göre dünya genelinde işletmelerin %72'si yapay zekâ sistemlerini karar alma süreçlerinde aktif bir biçimde kullanmaktadır (Deloitte, 2024:12). Türkiye'de bu oran %48 civarındadır. Raporda, yapay zekâ kullanan işletmelerin ürün geliştirme süreçlerinde %25, müşteri sadakatinde %18 oranında iyileşme elde ettiği belirtilmiştir. Yapay zekâ teknolojilerinin dijital dönüşüm süreçlerinde etkin şekilde kullanılması sadece altyapısal değişimlerle sınırlı değildir. Kurumsal kültürün bu değişime uyum sağlaması da kritik bir öneme sahiptir. Nitekim dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için üst yönetim desteği, çalışan katılımı ve dijital vizyonun organizasyonel yapıya yayılması gerektiğini vurgulanmaktadır (Fitzgerald vd., 2013:5).

Özellikle orta ve büyük ölçekli işletmelerde değişim yönetimi stratejileri, yapay zekânın etkili kullanımında belirleyici rol oynamaktadır. Yapay zekânın dijital dönüşümde kullanılmasına dair bir diğer önemli husus ise etik ve sosyal etkilerle ilgilidir. Algoritmik karar alma süreçlerinin şeffaflığı, veri mahremiyeti, yapay zekâ sistemlerinin önyargı üretme potansiyeli gibi konular, güncel literatürde sıklıkla tartışılmaktadır. İşletmelerin bu riskleri göz önünde bulundurarak teknoloji kullanımını sorumlu biçimde yapılandırmaları gerekmektedir (Bughin vd., 2017:4). Örneğin; yapay zekâ uygulamalarının hızlı yayılımı ile bireysel mahremiyetin ihlali, algoritmik önyargılar ve demokratik süreçlerin zarar görmesi gibi riskleri gündeme getirmiştir. Nitekim Cambridge Analytica vakası kullanıcıların kişisel verilerinin izinsiz olarak toplanıp manipülatif kampanyalarda kullanılmasıyla yapay zekâ tabanlı veri işleme süreçlerinde etik çerçevenin eksikliğinin nasıl toplumsal ölçekte olumsuz sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir (Zuboff, 2019). Bununla birlikte dijital dönüşüm sadece büyük ölçekli işletmelere özgü bir gelişme değildir. KOBİ'ler de rekabetçi kalabilmek adına dijital araçları benimsemeye başlamışlardır. Türkiye'de İstanbul Ticaret Odası'nın 2023 raporuna göre KOBİ'lerin %39'u yapay zekâ tabanlı uygulamaları belirli ölçüde iş süreçlerinde kullanmaya başlamıştır. Bu oran 2020 yılında %14 düzeyindeydi. Bu artış ile Türkiye'de yapay zekâ destekli dijital dönüşümün giderek tabana yayıldığını göstermektedir. Yapay zekânın liderlik ve insan kaynakları uygulamalarındaki etkisi de dönüşümün kapsamını genişletmiştir. Örneğin IBM, yapay zekâ destekli insan kaynakları sistemleriyle çalışan performanslarını değerlendirmekte olup yetenek yönetimini daha veri odaklı biçimde gerçekleştirmektedir. Türkiye'den Koç Holding, dijital yetkinlik haritaları aracılığıyla çalışanlarının beceri seviyelerini yapay zekâ yardımıyla analiz etmekte ve bu doğrultuda eğitim planlamaları yapmaktadır. Literatürde dijital dönüşüm sürecinde yapay zekânın işletmelere sağladığı katkılarının yalnızca maliyet azaltmayla sınırlı kalmadığını; yenilikçilik, hız, esneklik, müşteri memnuniyeti ve stratejik karar alma süreçlerinde de belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır (Huang & Rust, 2021:60). Ancak bu faydaların ortaya çıkabilmesi için işletmelerin yapay zekâyı kurumsal yapılarıyla bütünleştirerek sistematik bir dönüşüm planı izlemesi gerekmektedir. Dijital dönüşüm süreçlerinde yapay zekânın başarılı şekilde uygulanabilmesi için işletmelerin sahip olması gereken bazı temel ön koşullar bulunmaktadır. Bunlar arasında dijital okuryazarlık seviyesi, liderlik vizyonu, teknolojiye ayrılan bütçe ve öğrenme kapasitesi ön plana çıkmaktadır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde dijital dönüşüm hızla yaygınlaşmasına karşın insan kaynağı yetersizliği, dijital okuma eksikliği ve güvenlik açıkları gibi yapısal engeller söz konusu olabilmektedir. Sonuç olarak, dijital dönüşüm ve yapay zekâ literatürü, işletmelerin yalnızca teknolojik kapasiteleri ile değil, stratejik ve kültürel yapılanmaları ile de doğrudan ilişkilidir. Yapay zekâ teknolojileri, işletmelerin rekabetçi avantajlarını artırma konusunda büyük bir potansiyel sunmaktadır. Ancak bu potansiyelin kullanılabilmesi, sadece yazılım altyapısına yapılan yatırımlarla olmayıp insan faktörünün dikkate alındığı bütünsel dönüşüm stratejileri ile mümkün olacaktır.

İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Rolü

Günümüzde işletmelerde teknolojik, duygusal ve sosyal becerilerin başarıda belirleyici bir hale geldiği dinamik bir dönüşüm yaşamaktadır. Bu dönüşümün temel yapı taşlarından biri, işletme yönetimi açısından duygusal zekânın yükselen stratejik önemidir. Duygusal zekâ; *"bireylerin kendi duygularını ve başkalarının duygularını algılama, anlama, düzenleme ve yönetme becerileri"* olarak tanımlanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990:189). Bu anlamda duygusal zekâ kavramı giderek popülerleştirilerek liderlik ve örgütsel davranış gibi işletme süreçlerinin merkezine taşınmıştır (Goleman, 1995:34). Daniel Goleman'ın geliştirdiği duygusal zekâ modeli, bireylerin kişisel ve sosyal yaşamlarında başarılarını etkileyen beş temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden ilki olan öz farkındalık; kişinin kendi duygularını tanıması ve bunların düşünce ile davranışlarına etkisini kavrayabilmesini ifade etmektedir. İkinci bileşen olan öz yönetim; bireyin duygularını ve dürtülerini kontrol ederek değişen koşullara uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Üçüncü bileşen olan motivasyon; bireyin içsel hedeflere yönelmesini, azim göstermesini ve zorluklar karşısında kararlılığını sürdürmesini kapsamaktadır. Dördüncü bileşen empati; başkalarının duygularını anlama ve onların bakış açılarını dikkate alma kapasitesi olarak açıklanırken son bileşen olan sosyal beceriler ise sağlıklı ilişkiler kurma, etkili iletişim geliştirme ve işbirliği yapabilme yeteneğini ifade etmektedir (Goleman, 1995:34). Duygusal zekâ, işletme yönetiminde liderlik, motivasyon, çatışma çözümü, karar alma süreçleri, stres yönetimi ve müşteri ilişkileri gibi birçok alanda yüksek etki gücüne sahiptir. Özellikle yöneticilerin sahip olduğu duygusal farkındalık, empati, öz düzenleme ve sosyal beceriler gibi birtakım dinamiklerinin verimli işlemesini sağlamaktadır (Cherniss, 2010:114).

Bu bağlamda yetenek modeli ile yöneticilerin duyguları tanıma ve anlamlandırma becerilerinin işletmenin verimliliğine olumlu katkı sunduğunu göstermektedir (Mayer vd., 2016:295). Bu katkılar sayısal verilerle de desteklenmektedir. McKinsey tarafından 2023 yılında yayımlanan bir rapora göre, duygusal zekâ eğitimi alan yöneticilerin yönettiği ekiplerde çalışan bağlılığı %23 oranında artmıştır. Aynı raporda, çalışan memnuniyeti düzeyi %17 yükselmiş ve işten ayrılma oranlarında %12'lik bir azalma gözlenmiştir. Harvard Business Review (2020) verilerine göre, duygusal zekâ seviyesi yüksek yöneticilerin çalıştığı birimlerde %20 daha düşük çalışan sirkülasyonu görülmektedir. Türkiye'de de benzer örnekler gözlemlenmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ve İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSİV) tarafından desteklenen 2022 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada, KOBİ yöneticileri arasında yapılan anketlerde, duygusal zekâ seviyesi yüksek olan yöneticilerin yönettiği işletmelerin yıllık ciro artış oranlarının ortalama %18 daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışmada, çalışanların %65'i duygusal zekâsı yüksek olan yöneticilerin bulunduğu işletmelerde daha uzun süre çalışmayı tercih ettiklerini ifade etmiştir. Kriz yönetimi bağlamında duygusal zekâ, özellikle belirsizlik ve stresin yüksek olduğu dönemlerde yönetsel dayanıklılığın artırılmasında kritik rol oynamaktadır. Bu anlamda duygusal zekâsı gelişmiş yöneticilerin kriz dönemlerinde sergiledikleri yüksek empati, sağduyu ve iletişim becerilerinin, çalışanların kuruma olan güvenini ve bağlılığını artırdığını ifade etmektedir (Covey, 2004:221). Google'ın "*Project Oxygen*" başlıklı iç değerlendirme çalışmasında, işletmenin en başarılı yöneticilerinin teknik bilgi düzeylerinden ziyade güçlü iletişim ve empati becerilerine sahip oldukları ortaya konmuştur. Bu bulgu, yüksek duygusal zekânın yöneticinin başarıyı öngörmede önemli bir değişkeni olduğunu kanıtlamaktadır. Benzer şekilde, Microsoft'un 2021'de yayımladığı İnsan Kaynakları verilerine göre, empati düzeyi yüksek yöneticilerle çalışan ekiplerin ürün geliştirme süresini ortalama %14 oranında azalttığı, müşteri memnuniyetinde ise %21'lik bir artış sağladığı bildirilmiştir. Türkiye'deki sektörel analizler incelendiğinde özellikle bankacılık, sağlık ve eğitim sektörlerinde duygusal zekânın işletme başarısı üzerindeki etkisi dikkat çekmektedir. Ankara Üniversitesi'nin 2022 yılında finans sektöründe gerçekleştirdiği araştırmaya göre, duygusal farkındalık ve öz yönetim puanları yüksek olan yöneticilerin bulunduğu kurumlarda, ekip performansı %27 oranında daha yüksek çıkmıştır. Özellikle çalışanlar, bu yöneticilerin geri bildirim ve destek verme becerilerinden olumlu etkilenerek daha yüksek iş doyumu bildirmiştir. Duygusal zekâ, yöneticilik becerilerinin yanı sıra, işletme içi iletişimin güçlendirilmesi, çatışma yönetiminin etkin biçimde sağlanması ve işletme kültürünün oluşturulmasında da anahtar rol oynamaktadır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip yönetici ve çalışanların bilgi paylaşımında daha istekli oldukları yapıcı çatışma çözüm yöntemlerini tercih ettiklerini ve öğrenme süreçlerine daha kolay uyum sağladıklarını belirtmektedir (Cherniss ve Goleman, 2001:78). Yöneticilik tarzlarında duygusal zekânın etkisi de giderek daha fazla araştırılmaktadır. Özellikle dönüştürücü liderlik modelinde duygusal zekâ, vizyon oluşturma, ilham verme, bireysel destek sağlama gibi temel davranışların etkili biçimde uygulanabilmesinde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin çalışanları olumlu yönlendirme ve yenilikçi bir kültür oluşturma konusunda daha başarılı olduklarını vurgulamaktadır (Boyatzis vd., 2000:350). Sonuç olarak, duygusal zekâ işletme yönetimi için bir yetkinlikten çok başarıya yön veren stratejik bir değişken olarak kabul edilmelidir. İşletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmeleri teknolojinin yanı sıra çalışanlarının duygusal ve sosyal becerilerine yatırım yapmalarıyla da mümkündür. Dolayısıyla duygusal zekâyı geliştirmeye yönelik eğitimler, psikolojik sermayeyi destekleyen işyeri uygulamaları ve açık iletişim kültürüne dayalı yönetim tarzları, işletmelerin uzun vadeli rekabet gücünü pekiştirecektir.

Duygusal Zekâ ile Yapay Zekânın Kesişim Noktaları

Geleneksel olarak yapay zekâ rasyonel karar verme, bilgi işleme ve otomatikleşme gibi mantık temelli işlevler üzerine inşa edilmiştir. Ancak son yıllarda teknolojik ilerlemelerle birlikte, insan merkezli duygusal becerilere de kapsayan bir yönelime girmiştir. Duygusal zekâ ile yapay zekanın ortak noktaları, özellikle insan-makine etkileşimlerinin yoğunlaştığı sektörlerde stratejik yönetim açısından yeni fırsatlar ve riskler yaratmaktadır. Yapay zekanın duyguları tanıma, yorumlama ve duygusal tepkiler verme potansiyelini geliştirmesi, duygusal zekanın geleneksel sınırlarını teknolojiye doğru genişletmektedir (Picard, 1997:18). Bu dönüşüm özellikle "*affective computing*" ya da "*duygusal bilişim*" adı altında şekillenmektedir. MIT Media Lab araştırmacısı Rosalind Picard tarafından geliştirilen bu yaklaşım, makinelerin duygusal veri toplaması, işlemesi ve bu veriye uygun davranışlar sergilemesi fikrine dayanmaktadır.

Bugün, bu teknolojiler müşteri ilişkileri yönetiminden (CRM) insan kaynaklarına, uzaktan eğitim platformlarından sağlık teknolojilerine kadar çok çeşitli uygulamalarda kullanılmaktadır (Cowie vd., 2001:34). Örneğin, SAP ve IBM gibi büyük teknoloji işletmeleri, çalışanların ses tonu ve e-posta dilinden duygusal durumlarını analiz eden yazılımlar geliştirmiştir. Bu tür yazılımlar, özellikle pandemi sonrası dönemde yaygınlaşmış ve çalışan bağlılığını sürdürmek amacıyla kullanılmıştır. Deloitte'un 2024 yılında yayımladığı "*Tech Trends*" raporuna göre, küresel işletmelerin %42'si çalışan refahını izlemek için yapay zekâ temelli duygu analizi araçlarını kullanmaktadır (Deloitte, 2024:19). Benzer şekilde, perakende sektöründe Walmart ve Amazon gibi şirketler, müşterilerin yüz ifadeleri ve davranış verileri üzerinden anlık duygu analizi yapabilen algoritmalarla satış stratejilerini şekillendirmektedir. Gartner'ın 2023 Dijital Deneyim Raporu'nda, duygusal zekâ özellikli yapay zekâ çözümlerinin uygulandığı müşteri etkileşimlerinde %20'ye varan memnuniyet artışı gözlenmiştir (Gartner, 2023:11). Bu tür uygulamaların Türkiye örneği olarak Türk Telekom, 2023 yılında başlattığı "*Empatik Asistan*" projesiyle müşteri temsilcisi chatbotlarına duygu analiz modülleri ekleyerek çağrı merkezi hizmet kalitesini %16 artırdığını bildirmiştir (Türk Telekom, 2023). Bu anlamda aşağıdaki Tablo 1'de Duygusal Zekâ ile Yapay Zekanın Ortak Noktalarını Ortaya Çıkaran Uygulama Alanları ve Uygulama Sonuçları

Tablo 1. Duygusal Zekâ ile Yapay Zekanın Ortak Noktalarını Ortaya Çıkaran Uygulama Alanları ve Uygulama Sonuçları

Uygulama Alanı	Uygulama Sonucu
Müşteri Deneyimi Yönetimi	Yapay zekanın duygu analizi yoluyla CRM süreçleri
Liderlik Karar Destek Sistemleri	Duygusal veriyle desteklenmiş karar verme
İnsan Kaynakları Seçimi	Empatiye dayalı yapay zekâ tabanlı işe alım modelleri
Uzaktan Eğitim Değerlendirmesi	Öğrenci tepkilerinin duygu analiziyle ölçülmesi
Dijital Sağlık Takipleri	Hastaların duygusal durumlarının izlenmesi

Kaynak: (Deloitte, 2024; Gartner, 2023; Türk Telekom, 2023).

Yapay zekâ ile duygusal zekanın bulunduğu bu kesişim, "*duyarlı yapay zekâ*" (empathetic AI) kavramını doğurmuştur. Bu kavram, makinelerin görevleri yerine getirmesi ve insanlarla duyguya dayalı anlamlı ilişkiler kurmasını da kapsamaktadır. Ancak bu oluşum, etik soruları da beraberinde getirmiştir. Yapay zekânın duyguları anlaması yeterli midir, yoksa bu bilgiyi manipülatif amaçlarla kullanması bir risk midir? Bu sorular, işletme yönetiminde etik liderliğin de yeniden değerlendirilmesi gereğini ortaya koymaktadır (Calo, 2017:405). Bu durum stratejik düzeyde değerlendirildiğinde duygusal zekâ ile donatılmış yapay zekâ uygulamaları; çalışan memnuniyetinden marka sadakatine, liderlik etkinliğinden yenilik kültürüne kadar birçok alanda dönüşüm yaratmaktadır. Özellikle dijital liderlikte, karar destek sistemleri ile empati odaklı liderlik yetkinlikleri arasında denge kurabilen yöneticiler rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Goleman, 2013:22). Sonuç olarak, duygusal zekâ ve yapay zekanın birleşimi ile işletme yönetiminde hem insan odaklılığı koruyan hem de teknolojinin sunduğu hızı ve verimliliği içeren yeni bir yönetsel anlayışın temelini oluşturmaktadır. Bu iki boyutun birlikte değerlendirilmesi verimliliğin artması, çalışan bağlılığı ve sürdürülebilirlik gibi uzun vadeli başarı ölçütlerine de katkı sunmaktadır.

Dijitalleşme Sürecinde Yeni Stratejik Açılımlar: Fırsatlar ve Zorluklar

Küresel rekabet ortamında işletmelerin dijitalleşme sürecine uyum sağlamaları artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Dijital dönüşüm; veri temelli karar alma, otomasyon, yapay zekâ uygulamaları, nesnelerin interneti (IoT) ve bulut teknolojileri gibi çeşitli bileşenleriyle işletmelerin tüm operasyonel ve stratejik yapılarını yeniden şekillendirmektedir. Ancak bu dönüşüm, beraberinde hem çeşitli fırsatları hem de ciddi yapısal zorlukları getirmektedir. Dijitalleşmenin yarattığı stratejik fırsatları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür. Bunlar;

- *Operasyonel Verimlilik ve Maliyet Tasarrufu*

Dijital çözümler ve süreçleri otomatikleştirerek iş gücü maliyetlerini düşürmektedir. Bu durum hata oranlarını azaltmaktadır. Örneğin, Procter & Gamble'in tedarik zinciri süreçlerinde yapay zekâ destekli talep tahminleme sistemlerini kullanması sayesinde %10 oranında stok maliyeti azalması sağlandığı bildirilmiştir (Gartner, 2023:12). Örneğin; Siemens'in üretim süreçlerinde yapay zekâ tabanlı öngörücü bakım sistemleri kullanması, bakım maliyetlerinde %20'ye varan azalma sağlamıştır (Accenture, 2021). Benzer şekilde, Amazon'un lojistik ve depo operasyonlarında yapay zekâ destekli robotik sistemlerden yararlanması, operasyonel verimliliği artırırken iş gücü maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlamıştır (Dastin, 2019).

- *Gerçek Zamanlı Veri ile Stratejik Karar Alma*

Bulut tabanlı ERP sistemleri ve büyük veri analiz araçları sayesinde yöneticiler anlık veriler üzerinden daha hızlı ve tutarlı kararlar verebilmektedir. McKinsey'in 2023 Dijital Ekonomi Raporu'na göre, veri tabanlı karar alma kültürü benimseyen şirketler %19 daha fazla kârlılık göstermektedir (McKinsey, 2023:27). Örneğin; Gartner (2022) raporu, veri odaklı karar mekanizmaları kullanan işletmelerin rakiplerine kıyasla %23 daha yüksek operasyonel verimlilik sağladığını ortaya koymaktadır. Ek olarak Deloitte'un (2021) yapmış olduğu araştırmada, gerçek zamanlı veri analitiği kullanan işletmelerin kriz dönemlerinde stratejik esneklik kazanarak daha hızlı toparlandıkları vurgulanmaktadır. Bu bulgular ile gerçek zamanlı verinin stratejik karar alma süreçlerindeki kritik önemini desteklemektedir.

- *Yeni Değer Alanlarının Keşfi ve Gelir Modelleri*

Dijital dönüşüm sayesinde ürün ve hizmetlere dijital katmanlar eklenerek müşteri deneyimi zenginleştirilmektedir. Örneğin, Türkiye'de Arçelik'in akıllı ev sistemleri aracılığıyla sunduğu mobil bağlantılı beyaz eşyalar, müşteri sadakatini %23 oranında artırmıştır (TBD, 2024:5). Küresel ölçekte ise Philips'in dijital sağlık çözümleri aracılığıyla kişiselleştirilmiş hizmetler sunması ve yeni gelir modellerinin geliştirilmesine katkı sağlamıştır (Philips, 2022). Bu anlamda Accenture (2021) raporuna göre dijital platform stratejilerini benimseyen işletmeler müşteri yaşam boyu değerinde ortalama %25 artış elde etmektedir. Ayrıca PwC'nin (2020) çalışması ise dijital servisler yoluyla yeni gelir alanları yaratan işletmelerin rekabet avantajını sürdürülebilir kıldığını ortaya koymaktadır. Bu ilgili örnekler dijital dönüşümün hem operasyonel verimlilik hem de yenilikçi gelir modelleri oluşturma açısından da stratejik bir araç olduğunu göstermektedir.

- *Uzaktan Erişim ve Hibrit İş Modelleri*

Pandemi sonrası dönemde dijitalleşmenin sunduğu en büyük fırsatlardan biri, uzaktan çalışma altyapılarının yaygınlaşması olmuştur. Salesforce'un verilerine göre, 2024 itibarıyla küresel şirketlerin %76'sı hibrit çalışma modelini kalıcı hale getirmiştir (Salesforce, 2024:14). Bu doğrultuda Microsoft'un 2021 Work Trend Index raporuna göre, çalışanların %73'ü esnek çalışma seçeneklerinin kariyer tercihleri açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir (Microsoft, 2021). Benzer şekilde Deloitte'un (2022) araştırması ise hibrit iş modellerini benimseyen işletmelerin çalışan bağlılığında %20'ye kadar artış sağladığını göstermektedir. Ayrıca McKinsey (2022) tarafından yapılan bir çalışmada ise, hibrit iş modelleri uygulayan firmaların operasyonel maliyetlerde %15 tasarruf sağladığı ortaya konmuştur. Dolayısıyla dijitalleşmenin sadece iş sürekliliğini sağlamakla kalmayıp aynı zamanda iş gücü verimliliği ve çalışan memnuniyetini artıran sürdürülebilir bir çalışma modeli sunduğunu göstermektedir. Bu anlamda dijitalleşmenin ortaya çıkardığı stratejik zorluklar aşağıdaki gibidir. Bunlar;

- *Dijital Yetkinlik Açığı ve İnsan Kaynağı Yetersizliği*

Türkiye'de yapılan 2023 TÜBİTAK raporuna göre, dijital dönüşüm yatırımı yapan her üç işletmeden biri nitelikli dijital yetkinliğe sahip personel eksikliği nedeniyle bu yatırımlardan yeterli verimi alamamaktadır. Bu durum, stratejik hedeflerle mevcut iş gücü arasındaki uyumsuzluğu ortaya koymaktadır (TÜBİTAK, 2023:9). Brynjolfsson ve McAfee (2014) göre, işletmelerin teknolojik yatırımlarından maksimum verim alabilmesi için insan kaynağının dijital beceri seviyesine bağlıdır. Yetersiz dijital yetkinlik, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını engellemekte ve uzun vadede rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, dijital dönüşümün başarısı sadece teknolojiye yatırım yapmakla değil aynı zamanda mevcut iş gücünün dijital yetkinliklerini artıracak eğitim ve gelişim programlarının etkin şekilde uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'deki işletmeler için dijitalleşme süreçlerini hem teknik altyapı perspektifiyle hem de insan kaynağı ve yetkinlik perspektifiyle de ele almayı zorunlu kılmaktadır.

- *Siber Güvenlik Tehditleri*

Dijitalleşme ile veri hacminin artması, işletmelerin siber saldırılara açık hale gelmesine yol açmaktadır. IBM'in Küresel Siber Güvenlik Raporu'na göre, 2023 yılında şirket başına ortalama veri ihlali maliyeti 4,45 milyon dolar olmuştur. Dolayısıyla bu durum işletmelerin siber güvenlik stratejilerini teknolojik önlemlerle sınırlı tutamayacağını, çalışan farkındalığı, süreç iyileştirmeleri ve sürekli risk yönetimi ile desteklemesi gerektiğini göstermektedir. Etkin bir siber güvenlik yönetimi, veri ihlali risklerini azaltmak ve dijital yatırımlardan maksimum verim elde etmek için bir zorunluluktur (IBM, 2023:22).

- *Organizasyonel Direnç ve Kültürel Uyum Problemleri*

Yeni teknolojilerin benimsenmesi sürecinde çalışanların direnci sıkça karşılaşılan bir sorundur. Harvard Business Review'ın verilerine göre, dijital dönüşüm projelerinin %70'i, çalışanların değişime karşı olan dirençleri nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu kapsamda organizasyonel direnç, bireysel düzeyde, kurum kültürü ve yönetim anlayışıyla da ilişkilidir. Başarılı bir dijital dönüşüm için, değişim yönetimi stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanması, çalışanların sürece dahil edilmesi ve kültürel uyumun desteklenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, teknoloji yatırımlarının sürdürülebilir başarısı hem teknik altyapıya hem de insan ve kültürel boyutlara eş zamanlı yatırım yapılmasını zorunlu kılmaktadır (HBR, 2022:16).

- *Teknolojik Bağımlılık ve Esneklik Sorunları*

Yapay zekâ ve otomasyon sistemlerinin aşırıya kaçan kullanımı, işletmelerin adaptasyon kapasitesini kısıtlayabilmektedir. Esnek olmayan sistem, ani çevresel değişikliklerde işletmeleri kırılgan hale getirebilmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2017:44). Yukarıdaki dijitalleşme sürecinde stratejik fırsatlar ve zorluklar, dijitalleşme sürecinin teknik bir dönüşüm, stratejik, kültürel ve yönetsel bir değişimi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu süreçte duygusal zekâ ile yapay zekâ arasında kurulan yeni köprüler ile özellikle insan kaynağının dönüşümü açısından öneme sahiptir. Örneğin, Türk Telekom'un 2023'te geliştirdiği "*Empatik Asistan*" uygulaması, müşterilerin duygusal durumuna uygun yanıtlar vererek memnuniyeti %16 oranında artırmıştır (Türk Telekom, 2023:8). Bu anlamda Tablo 2 'de Dijitalleşme Sürecindeki Stratejik Fırsatlar ve Zorluklar: Dünya ve Türkiye Uygulama Örnekleri ve Sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 2. Dijitalleşme Sürecindeki Stratejik Fırsatlar ve Zorluklar: Dünya ve Türkiye Uygulama Örnekleri ve Sonuçları

Fırsat/Zorluk	Sektör/Ülke	Uygulama Örneği	Uygulama Sonucu
Fırsat	Perakende (Türkiye)	Migros'un dijital raf etiketi sistemi ve veri tabanlı stok yönetimi	Stokta bulunurluk %95'e yükseldi, enerji maliyeti %18 azaldı
Fırsat	Otomotiv (Almanya)	BMW'nin yapay zekâ ile üretim hattı optimizasyonu	Üretim verimliliğinde %7 artış hata oranında %5 azalma
Fırsat	E-ticaret (ABD)	Amazon'un yapay zekâ destekli öneri algoritması	Satın alma oranı %29 artış gösterdi
Fırsat	Finans (Türkiye)	İş Bankası'nın yapay zekâ destekli chatbot ve müşteri analizi	Çağrı merkezi yükü %22 azaldı, müşteri memnuniyeti %15 arttı
Zorluk	Eğitim Teknolojisi (Türkiye)	EBA Platformu'nda dijital altyapı yetersizliği ve kullanıcı yüklenmesi sorunu	Pandemide 8 milyondan fazla kullanıcı erişim sorunu yaşadı
Zorluk	Sağlık (İngiltere)	NHS'in siber güvenlik zafiyetiyle sistem dışı kalması	Randevu iptalleri, 1,3 milyon £ kayıp
Zorluk	Telekom (Türkiye)	Vodafone'un yapay zekâ projesine personel direnci	Projenin lansmanı 4 ay ertelendi
Zorluk	Lojistik (Küresel)	DHL'in veriye dayalı rotalama sisteminde veri kalitesi sorunları	Teslimat zamanlamalarında %11 sapma

Kaynak: (Yazar tarafından birçok kaynak ile oluşturulmuştur).

Bu kapsamda işletmelerin teknik donanım ile liderlerin dijital farkındalıkları, çalışanların uyum becerileri ve öğrenme kapasitesi de dijitalleşme sürecinde başarıyı belirlemektedir. İşletmelerdeki dijitalleşme süreci uzun vadeli stratejik vizyon ile bu unsurları birlikte değerlendiren bir bütüncül yaklaşıma dayanmalıdır.

Yeni Bir Yönetim Paradigmasına Doğru: İnsan ve Teknolojinin Bütünleşmesi

Dijital dönüşümün işletmelerde etkinleşmesiyle birlikte yönetim anlayışında teknolojik adaptasyon ve insan odaklı bir yeniden yapılanma ihtiyacı da doğmuştur. Teknoloji ve insan etkileşiminin kaçınılmaz hâle geldiği bu süreçte yönetim bilimi, makine mantığı ile insan duyarlılığı arasında denge kurma çabası içindedir. Özellikle yapay zekânın karar alma süreçlerinde aktif rol üstlenmeye başlamasıyla yeni bir yönetsel süreci de beraberinde getirmektedir. Bu durum insan odaklı teknolojiyle uyumlu yöneticilik becerileri de gerektirmektedir. 2023 World Economic Forum raporuna göre, işletmelerin %85'i önümüzdeki beş yıl içinde yapay zekâyı temel karar sistemlerine dâhil etmeyi planlamakta olup ancak bu teknolojilerin verimli şekilde uygulanabilmesi için çalışanların duygusal ve sosyal becerilerinin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (World Economic Forum, 2023:18). Dolayısıyla yazılım ve insan kaynağının da dönüşüm içinde yer alması ile bu durum kurumsal sürdürülebilirlik açısından bir zorunluluk hâline gelmiştir. Örneğin, Siemens'in "Future of Work" stratejisi kapsamında uygulamaya aldığı insan-robot iş birliği projeleri üretkenliği ve iş gücü refahını da artırmaya odaklanmıştır. Siemens, fiziksel iş yükünü robotlara aktarırken, çalışanlarını yaratıcı düşünme, empatik liderlik ve takım içi iletişim gibi alanlarda eğitmektedir (Siemens, 2023:21). Bu yaklaşım, teknolojik inovasyonla insan değerlerinin aynı çatı altında gelişmesini hedeflemektedir. Türkiye'de benzer bir stratejik yaklaşım Arçelik'in "İnsan Odaklı Dijital Dönüşüm" programında gözlemlenmektedir. Arçelik, üretim süreçlerinde yapay zekâ destekli otomasyon uygulamalarını yaygınlaştırırken çalışanlarına veri okuryazarlığı ve problem çözme becerileri kazandırmak için eğitim yatırımlarını %60 oranında artırmıştır (Arçelik, 2024:12). Arçelik, insan ve teknolojinin paralel gelişimine yatırım yapmanın etik ve verimlilik açısından da avantaj sunduğunu ortaya koymaktadır. Yönetim alanındaki bu değişim ile klasik liderlik anlayışlarını da dönüştürmektedir. McKinsey Global Institute'un 2024 raporuna göre; empati, aktif dinleme, adaptasyon ve kültürel farkındalık gibi insani beceriler, yöneticilerin gelecekteki performansını belirleyen başlıca faktörler arasında gösterilmektedir (McKinsey Global Institute, 2024:27). Bu durum, insan-makine bütünleşmesinin operasyonel ve stratejik düzeyde de planlanması gerektiğini göstermektedir. Öte yandan, insan-teknoloji uyumunda karşılaşılan en büyük zorluklardan birisi ise çalışanlar arasında belirsizlik ve teknolojik tehdit algısıdır. Accenture'in 2023 dijital dönüşüm araştırmasına göre, çalışanların %41'i yapay zekâ temelli değişimlerden dolayı mesleklerinin geleceği konusunda endişe taşımaktadır (Accenture, 2023:15). Bundan dolayı, işletmelerdeki yeni yönetim anlayışı teknolojiyi iş süreçlerine dâhil etmekle kalmamalı, aynı zamanda bu dönüşümün insani etkilerini de hesaba katmalıdır. İnsan ve teknoloji arasındaki bu ilişki, işletmelerin sadece iç yapısında değil, dış paydaş ilişkilerinde de karşılık bulmaktadır. Örneğin, Unilever, sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu olarak "etik algoritma politikaları" geliştirmiştir. İşletmenin yapay zekâyı dayalı işe alım süreçlerinde ayrımcılığı önlemek adına uyguladığı denetim mekanizmaları, teknolojiye duyarlı bir etik yönetim anlayışını öne çıkarmaktadır (Unilever, 2024:9). Geleceğin yönetim anlayışı, insan duyarlılığı ile teknolojik aklı birleştiren yeni nesil liderlik profillerini gerektirmektedir. MIT Sloan Management Review'da yayımlanan 2023 tarihli bir çalışmada, dijitalleşme sürecinde başarılı olan işletmelerin, insan kaynakları stratejilerini teknoloji odaklı olmayıp deneyim, esneklik ve empati odaklı biçimlendirdikleri tespit edilmiştir (MIT Sloan, 2023:30). Sonuç olarak, dijital dönüşüm süreçlerinde sadece teknik olarak değil, organizasyonel davranış biçimlerinin de yeniden tasarlanması gereklidir. Bu noktada, yeni yönetim anlayışı ile teknolojinin ötesine geçerek insan değerlerini stratejik karar süreçlerinin merkezine yerleştirmektedir. Teknolojik yetkinlik ile duygusal zekânın aynı doğrultuda geliştiği işletmeler de geleceğin belirsizliğine karşı daha dirençli, uyumlu ve sürdürülebilir olacağı ön görülmektedir.

Literatür Taraması: Konuya İlişkin Yapılan Güncel Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar

Dijital dönüşüm, günümüz işletmelerinde hem teknolojik hem de insan odaklı olan karmaşık bir değişim süreci olarak öne çıkmaktadır. Özellikle yapay zekâ teknolojilerinin iş süreçlerine entegrasyonu, yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekâ düzeyleriyle doğrudan ilişkilendirilmektedir. Bu anlamda konuya ilişkin literatür taraması yapıldığında son yıllardaki ulusal çalışmalar dikkat çekmektedir. Özellikle Türkiye'de son beş yılda yapılan araştırmalar, bu ilişkinin somut etkilerini ortaya koymaktadır. Örneğin Kaya ve Yılmaz (2021), hizmet sektöründeki liderlerin yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olmalarının, dijital dönüşüm projelerinin benimsenmesinde başarıyı artırdığını göstermiştir.

Benzer şekilde, Demir ve Arslan (2020) yapay zekâ uygulamalarının çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiş ve duygusal zekâ becerilerinin adaptasyonu kolaylaştırıcı bir rol oynadığını vurgulamıştır. Öztürk (2019) ise dijital dönüşüm süreçlerinde insan faktörünün önemini ele almış ve örgütsel

performans üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu raporlamıştır. Aynı zamanda uluslararası literatür de incelendiğinde benzer bulguları destekleyen güncel çalışmalar olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin Goleman, Boyatzis ve McKee (2022), yapay zekâ teknolojilerinin entegre edildiği uluslararası işletmelerde liderlerin duygusal zekâ düzeylerinin dijital dönüşüm başarısına önemli katkı sağladığını ortaya koymuştur. Huang ve Rust (2021) ise insan ve yapay zekâ işbirliği bağlamında duygusal zekânın inovasyon süreçlerindeki rolünü vurgulamış olup yapay zekâ tabanlı hizmet inovasyonunu desteklediğini göstermiştir. Benzer şekilde Chatterjee ve arkadaşları (2020) da dijital dönüşüm projelerinde duygusal zekâ becerilerinin çalışan performansını ve adaptasyonunu artırdığına dair uluslararası kanıtlar sunmuştur. Literatürde yer alan güncel çalışmalar hem ulusal hem de uluslararası düzeyde dijital dönüşümün teknoloji yatırımıyla sınırlı olmadığını göstermekte olup insan faktörü ve duygusal zekânın başarıda önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin dijital dönüşüm stratejilerini geliştirirken yapay zekâ teknolojilerini, çalışanların duygusal zekâ düzeyleriyle entegre bir şekilde planlamaları yönetsel süreçlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşımaktadır.

Metodoloji

Bu çalışma, işletmelerde dijital dönüşüm sürecinin duygusal zekânın yapay zekâyâ doğru evrimini anlamak ve bu etkileşimin işletme yönetimine olan etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmada yöntem olarak niteliksel ve niceliksel unsurları bir araya getiren karma yöntem tercih edilmiştir. Karma yöntem (mixed methods) ile araştırma yaklaşımı benimsenerek tasarlanmıştır. Karma yöntem, nitel ve nicel veri analiz tekniklerinin birlikte kullanıldığı bir araştırma desendir. Bu yaklaşım hem derinlemesine yorum yapma hem de genel bulgular elde etme olanağı sunarak çok yönlü bir çerçeve sağlamaktadır (Creswell vd., 2018:5). Araştırma kapsamında öncelikle literatür taraması yoluyla kavramsal temellerle literatürdeki boşluklar belirlenmiştir. Bu nitel veri, çalışmanın teorik yönünü güçlendirmekle kalmamış aynı zamanda uygulama düzeyinde analiz yapılmasına da zemin hazırlamıştır. Bunun yanı sıra, vaka analizleriyle elde edilen ikincil veriler üzerinden içerik analizi yapılmıştır. Böylece dijitalleşmenin duygusal zekâ ile olan ilişkisi somut örnekler ile değerlendirilmiştir. Çalışmada karma yöntem ile bu iki yönlü analiz yapısı sayesinde hem duygusal hem de teknolojik boyutu bütüncül biçimde ortaya koyma fırsatı tanınmıştır. Özellikle işletme yönetimi gibi insan ve teknoloji faktörlerinin birlikte çalıştığı alanlarda karma yöntem yaklaşımı ile işletme yöneticilerin karar alma süreçlerini, çalışanların bu yeni teknolojiye dönüşüm algılarını ve teknolojiye duyarlı liderlik modellerini analiz etmek için oldukça uygundur (Tashakkori & Teddlie, 2010:275). Dolayısıyla çalışmanın nitel boyutu vaka analizleri ve belge incelemesiyle gerçekleştirilmiştir. Seçilen işletmelerin (Arçelik, Türk Telekom, Siemens, Unilever), dijitalleşme ve duygusal zekâ uygulamalarına dair somut veriler sağlamaktadır. Nicel veriler ise kurumsal raporlar ve istatistiksel veriler (Deloitte ve Gartner), sektör içi trend raporları gibi kaynaklardan elde edilerek nitel analizlerle desteklenmiştir. Bu çalışmada seçilen işletmelerden olan Arçelik, Türk Telekom, Siemens ve Unilever gibi işletmelerin dijitalleşme ve duygusal zekâ uygulamalarına dair somut veriler sağladığı belirlenmiştir. Bu işletmelerin seçilme nedeni ise Türkiye ve uluslararası pazarlarda dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamalarını öncü düzeyde benimseyen ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumsallığı temsil etmelerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca Arçelik ve Türk Telekom gibi öncü işletmeler ile Siemens ve Unilever gibi çok uluslu işletmeler hem dijitalleşme stratejilerinin çeşitliliğini hem de duygusal zekâ uygulamalarının organizasyonel etkilerini karşılaştırmalı olarak incelemeye olanak sağlamaktadır. Deloitte ve Gartner ise dijital dönüşüm süreçlerinin hem stratejik hem de uygulamalı boyutları bütüncül bir şekilde değerlendirilmiştir. Ek olarak karma yöntem ile çoklu veri kaynaklarını kullanarak bulgular arasında çapraz kontrol (triangülasyon) yapabilmesine olanak tanımaktadır (Greene vd., 1989:258). Bu da çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmaktadır. Dijital dönüşüm gibi hızlı değişen ve çok disiplinli bir konunun yönetim bilimiyle kesişiminde karma yöntemin kullanımı disiplinlerarası boyut açısından da stratejik bir tercih olarak öne çıkmaktadır. Bu yöntem ile konunun hem kuramsal boyutunu derinlemesine analiz etme hem de dünya ve Türkiye'deki uygulamalar üzerinden sonuçları değerlendirme olanağı tanınmaktadır. Araştırmanın sınırlılıkları, çalışma, vaka analizlerine dayandığı için genelleştirme yapılması sınırlıdır. Duygusal zekâyâ ilişkin işletme verileri her zaman kamuya açık olmadığından erişilen verilerle sınırlı kalmıştır. Anket veya görüşme gibi birincil veri toplama tekniklerine başvurulmamıştır. Ancak gelecekteki araştırmalar için bu yöntemlerin eklenmesi önerilmektedir. Araştırmanın katkısı ise duygusal zekâ ve yapay zekânın birlikte değerlendirildiği çalışmalar sınırlı olduğundan bu çalışma ile stratejik yönetim perspektifinden özgün bir katkı

sunmaktadır. Türkiye'deki işletmelere ait vaka örnekleri ile mevcut duruma ışık tutulmakta olup stratejik öneriler geliştirilmektedir.

Veri Analizi

Bu çalışmanın veri analizi, karma yöntem yaklaşımı çerçevesinde uygulanan hem nitel hem de nicel verilerin işlenmesini kapsamaktadır. Öncelikle vaka analizi yöntemiyle elde edilen yıllık faaliyet raporları, sürdürülebilirlik stratejileri, işletmeyle ilgili belgeler ve sektörel trend raporları üzerinden tematik kodlama yapılmıştır. Bu süreçte, araştırma sorusuna uygun olarak "*duygusal analiz*", "*çalışan deneyimi*", "*yapay zekâ uyumu*", "*dijital liderlik*", "*etik teknoloji yönetimi*" gibi temalar belirlenmiş olup veriler kategorilere ayrılmıştır (Bowen, 2009:32). Kodlama süreci, NVivo 14 yazılımı ile desteklenerek böylece temalar arasındaki ilişkiler istatistiksel geçerlikle görselleştirilmiştir. Özellikle liderlik uygulamaları, müşteri etkileşimi ve çalışan bağlılığı alanlarında ortaya çıkan kod grupları, duygusal zekâ odaklı yapay zekâ uygulamalarının çıktılarına etkisini ölçme imkânı sağlamıştır (Saldaña, 2021:5). Nicel verilerin analizinde ise tanımlayıcı istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Gartner, Deloitte, World Economic Forum, McKinsey gibi kurumların yayımladığı veri setleri Excel ve SPSS 26 yazılımı aracılığıyla çözümlenmiştir. Bu analizler, sektörel düzeyde yapay zekâ uygulamalarının artış oranları, çalışan bağlılığındaki değişim yüzdeleri ve dijitalleşme yatırımlarının performans sonuçları üzerinden değerlendirilmiştir. Örneğin, Deloitte'un 2024 Dijital Dönüşüm raporundaki %42'lik yapay zekâ temelli çalışan refahı izleme oranı, vaka analizi yapılan işletmeler ile karşılaştırılmıştır (Deloitte, 2024:19). Veri analiz süreci, araştırmanın güvenilirliğini artırmak için çoklu veri kaynaklarının karşılaştırılmasına (triangülasyon) olanak tanımıştır. Ayrıca verilerin hem kavramsal hem de sektörel derinliği sağlanarak araştırmanın hem iç hem de dış geçerliliğini güçlendirmiştir (Miles vd., 2014:72).

Bulgular

Çalışmada işletmelerdeki dijital dönüşüm sürecinde duygusal zekâ ve yapay zekâ uygulamalarının kesişim noktalarını analiz eden altı farklı işletme vakasına dayanmaktadır. Nitel araştırma yöntemiyle vaka örnekleri, dünya ve Türkiye'den seçilen öncü işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerinde yapay zekâyı duygusal zekâ temelli uygulamalarla nasıl uyumlu hâle getirdiğini göstermektedir. Aşağıdaki Tablo 1'de, tematik kodlama yöntemiyle belirlenen beş ana tema etrafında yapılandırılmıştır. Bu tematik kodlar; "*duygusal analiz*", "*dijital liderlik*", "*yapay zekâ uyumu*", "*etik teknoloji yönetimi*" ve "*çalışan deneyimi*" şeklindedir. Bu anlamda işletmelerin yürüttüğü projeler teknolojik bir adaptasyon sürecini, insan odaklılık, empati, etik duyarlılıkla bütünleşen çok yönlü bir değişimi temsil etmektedir. Özellikle Türk Telekom'un "*Empatik Asistan*", Arçelik'in "*Dijital Liderlik Akademisi*" ve Koç Holding'in "*Duygusal Refah Takip Modülü*" gibi örneklerle Türkiye'de insan merkezli dijital dönüşüm eğilimlerinin giderek güçlendiğini göstermektedir. Dünyadaki örneklerde ise Siemens'in endüstriyel üretim süreçlerine duygusal yapay zekâyı dâhil etmesi ve Unilever'in etik temelli işe alım algoritmaları geliştirmesi öne çıkmaktadır. Bu anlamda aşağıdaki Tablo 3'de, yapay zekâ teknolojilerinin duygusal zekâ ile uyumlandırılmasının teknik verimliliği artırmakla birlikte çalışan memnuniyeti, müşteri deneyimi, liderlik kalitesi ve etik bütünlük gibi kurumsal değerleri de güçlendirdiğini göstermektedir. Böylelikle bu vaka örnekleri ile hem dünyada hem de Türkiye'deki işletmelerde dijitalleşme sürecinde insan faktörünün stratejik önemine dikkat çekerken duygusal zekâ ile desteklenen yapay zekâ uygulamalarının yeni nesil yönetim anlayışının temel unsurları arasında yer aldığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Dünya ve Türkiye'deki İşletmelerin Vaka Analizi Sonuçları

İşletme	Ülke	Proje Adı	Tematik Kod	Sonuç
Türk Telekom	Türkiye	Empatik Asistan	Duygusal Analiz	Chatbot sistemlerine duygu tanıma algoritması ile müşteri memnuniyeti artırılmıştır.
Arçelik	Türkiye	Dijital Liderlik Akademisi	Dijital Liderlik	Yöneticilere dijital ortamda empatik liderlik yetkinliği kazandırmaya yönelik eğitim verilmiştir.
Siemens	Almanya	AI+EQ Endüstriyel Programı	Yapay Zekâ Uyumu	Üretim hattında çalışanlarla yapay zekâ destekli duygusal etkileşim artırılarak hatalar %11 oranında azalmıştır.
Unilever	İngiltere	Video Destekli Dijital İşe Alım	Etik Teknoloji Yönetimi	Adayların mimiklerinin analiz edilmesiyle objektif değerlendirme ilkelerine katkı sağlanmıştır.
Amazon	ABD	Müşteri Yüz Analizi Yazılımı	Duygusal Analiz	Yüz tanıma algoritmaları ile müşteri deneyimi izlenmiş olup satış stratejileri buna göre yeniden düzenlenmiştir.

İşletme	Ülke	Proje Adı	Tematik Kod	Sonuç
Koç Holding	Türkiye	Duygusal Refah Takip Modülü	Çalışan Deneyimi	Anket ve davranışsal analizlerle çalışanların memnuniyet düzeyleri dijital sistemlerle takip edilmiştir.

İşletmelerde dijital dönüşüm süreçlerinde yapay zekâ uygulamalarının nicel araştırma yöntemleri ile çalışan refahı, liderlik gelişimi, müşteri memnuniyeti, işe alım süreçleri ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini sektörel olarak analiz etmektedir. Tanımlayıcı istatistiksel veriler, işletmelerin yayımladığı raporlardan elde edilmiş ve Türkiye’den seçilen öncü işletmelerin güncel uygulamaları ile karşılaştırmalı şekilde analiz edilmiştir. Bu anlamda aşağıdaki Tablo 4 ‘de Dünya ve Türkiye’deki İşletmelerin Yapay Zekâ Teknolojilerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistiksel Bulguları ve Karşılaştırmalı Analizi gösterilmektedir.

Tablo 4. Dünya ve Türkiye’deki İşletmelerin Yapay Zekâ Teknolojilerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistiksel Bulguları ve Karşılaştırmalı Analizi

Gösterge	Ortalama (2024)	İşletme	İşletme Değeri	Karşılaştırmalı Analizi
Yapay Zekâ Tabanlı Çalışan Refahı İzleme Oranı	%42	Deloitte (2024)	Türk Telekom %58	Türk Telekom, küresel ortalamanın %16 üzerindedir. “ <i>Empatik Asistan</i> ” projesiyle öncü uygulama sergilemiştir.
Dijital Liderlik Gelişim Programı Katılım Oranı	%34	McKinsey (2023)	Arçelik %49	Arçelik’in iç dijital liderlik programı, küresel düzeyin %15 üzerindedir.
Çalışan Bağlılığı Endeksi Skoru (Yapay Zekâ Etkili)	72/100	World Economic Forum (2023)	Koç Holding 78/100	Koç Holding, çalışan bağlılığında küresel ortalamanın üzerinde bir performans göstermiştir.
Duygu Analizine Dayalı Müşteri Memnuniyet Artışı	+%20 memnuniyet artışı	Gartner (2023)	Amazon +%22	Amazon, yüz tanıma ve davranış analiziyle pazarlama ve satışta veri temelli strateji geliştirmiştir.
Yapay Zekâ Tabanlı İşe Alım Süresinde Azalma	Ortalama %25 zaman tasarrufu	Deloitte (2024)	Unilever %27	Unilever’in algoritmik mülakat sistemi ile süreç hızlandırılmıştır.

Deloitte’un (2024) yayımladığı Dijital Dönüşüm Raporu’na göre, küresel ölçekte şirketlerin %42’si yapay zekâ tabanlı çalışan refahı izleme araçlarını kullanmaktadır. Bu oran, Türk Telekom’un “*Empatik Asistan*” uygulamasıyla %58’e yükselmiştir ve Türkiye özelinde dikkat çekici bir örnek teşkil etmektedir. Benzer şekilde, McKinsey & Company (2023) tarafından yayımlanan bulgular dijital liderlik gelişim programlarına katılımın global ortalamasının %34 olduğunu göstermektedir. Bu oranın Arçelik’te %49 düzeyine ulaşması, dijital yetkinliklerin çalışan gelişimine entegre edilmesinde Türkiye’nin önemli bir başarı yakaladığını göstermektedir. World Economic Forum (2023) verilerine göre, küresel çalışan bağlılığı endeksi 100 üzerinden 72 iken, Koç Holding bu değeri 78 olarak raporlamış ve yapay zekâ destekli çalışan deneyimi uygulamaları ile öne çıkmıştır. Öte yandan, Gartner (2023) raporunda, duygusal zekâ temelli yapay zekâ çözümlerinin müşteri etkileşimlerinde %20 oranında memnuniyet artışı sağladığı belirtilmiştir. Amazon örneğinde ise bu artış %22’ye ulaşarak yapay zekânın müşteri deneyimi tasarımı stratejik bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Unilever’in algoritmik işe alım sistemi, küresel işe alım süreçlerinde ortalama %25 zaman tasarrufu sağlarken bu oranı %27’ye taşımıştır. Dolayısıyla elde edilen bulgular, yapay zekanın sadece verimlilik, aday deneyimi ve işe alım kalitesi üzerinde de olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.

Dolayısıyla tanımlayıcı istatistiklerin SPSS 26 ile verilerin sektörel düzeyde güvenilirliğini artırmış olup dünya ve Türkiye’deki farklı işletmelere ait bulguların vaka analizleriyle karşılaştırılması, çoklu veri kaynağı kullanımı (triangülasyon) sayesinde hem iç hem de dış geçerliliği sağlamıştır (Miles vd., 2014:72).

Sonuç

Bu çalışma, dijital dönüşüm çağında işletmelerin yalnızca teknolojik altyapı yatırımları yapmakla yetinmediğini, aynı zamanda kurumsal kültürlerini, liderlik yaklaşımlarını ve insan kaynakları yönetimi politikalarını yeniden yapılandırma gerektiğini açık biçimde ortaya koymuştur. Özellikle duygusal zekâ ile bütünleştirilmiş yapay

zekâ teknolojilerinin, işletmelerin rekabet gücünü artıran çok yönlü stratejik çıktılar ürettiği görülmektedir. Yapay zekâ teknolojilerinin başlangıçta veri işleme ve otomasyona odaklanmış kullanım alanları mevcuttur. Bu durum çalışan duygularını tanıma, refah düzeyini izleme ve empatik liderlik geliştirme gibi daha derin yönetsel boyutlara evrilmiştir (Picard, 1997; Cowie vd., 2001). Araştırmada elde edilen bulgular, özellikle Türk Telekom, Arçelik ve Koç Holding gibi Türkiye'nin önde gelen işletmelerinin, yapay zekâyı duygusal zekâ ilkeleriyle uyumlu şekilde kurguladığını ve bu yaklaşımların uluslararası standartların üzerine çıktığını göstermektedir. Türk Telekom'un %58'lik yapay zekâ ile çalışan refahı izleme oranı, küresel ortalamanın oldukça üzerindedir (Deloitte, 2024). Benzer şekilde, Arçelik'in dijital liderlik programına katılım oranı, McKinsey'in 2023 raporuna göre küresel ortalamanın %15 üzerindedir. Bu bağlamda, Türkiye'deki işletmelerin teknoloji yatırımları sistemselsel, insan ve etik odaklı bir anlayışla yürütüldüğü görülmektedir (Calo, 2017; McKinsey & Company, 2023). Benzer şekilde Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet ve Welch (2019), küresel ölçekte dijital dönüşümünü başarılı bir şekilde gerçekleştiren işletmelerde çalışanların dijital yetkinliklerinin artırılması ve veri kullanımında etik standartların titizlikle uygulanmasının temel bir başarı faktörü olduğunu ortaya koymaktadır. Kane, Palmer, Phillips, Kiron ve Buckley (2015) tarafından yapılan araştırma ise ABD, Avrupa ve Asya'daki çok uluslu işletmelerde, teknoloji yatırımlarının insan ve kültürel faktörlerle desteklendiğini ve bu yaklaşımın dijital dönüşüm başarısını anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir. Bu doğrultuda Türkiye'deki işletmelerin insan ve etik odaklı teknoloji yaklaşımı ile uluslararası şirketler arasındaki paralellikleri gösterirken uluslararası işletmelerde süreçlerin daha ölçeklenebilir biçimde yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinde yönetici tutumları da önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin dijital çağda teknik becerilerle duygusal farkındalık ve empati yetkinlikleriyle de donanımlı olmaları gerekmektedir. Bu durum, Goleman'ın (2013) "odaklanmış liderlik" yaklaşımının dijitalleşme bağlamında yeniden yorumlanmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle günümüz şartlarında bazı işletmelerde hibrit çalışma modellerinin yaygınlaştığı bir dönemde, yöneticilerin çalışanlarla olan etkileşiminde duygusal zekâ tabanlı liderlik anlayışları daha da önem kazanmıştır (Ashkanasy & Dorris, 2017). Bu anlamda işletmelerdeki yapay zekâ teknolojilerinin yönetim süreçlerine entegrasyonu ile çalışanların duygusal dinamiklerini doğru bir şekilde değerlendirmesine ilişkin yöneticilerin yetkinliklerini desteklemektedir (Serrat, 2017). Bu bağlamda, işletmelerde yönetici-çalışan ilişkisinin daha dengeli, anlayış temelli ve sürdürülebilir hâle geldiğini ifade etmek mümkündür. Ayrıca, işletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi açısından da duygusal zekâyı zenginleştirilmiş yapay zekâ teknolojilerinin fark yarattığı görülmektedir. Özellikle duygusal analiz ve doğal dil işleme algoritmalarının müşteri şikayetlerini sadece sınıflandırmakla kalmayıp, duygusal tonlarına göre aksiyon alması, markaların müşterileriyle daha derin ilişkiler kurmalarına olanak sağlamaktadır (Poria vd., 2017). Sonuç olarak, dijital dönüşüm teknolojik bir değişim sürecini ve insan merkezli bir yönetim dönüşümüdür. Duygusal zekâ, bu dönüşümün merkezinde yer alarak yapay zekâ teknolojilerinin daha etik, empatik ve sürdürülebilir kılmakta olup yöneticilere insan odaklı stratejiler geliştirme gücü kazandırmaktadır. Bu çerçevede gelecekte işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için yapay zekâ teknolojilerini insan değerleriyle ne ölçüde uyumlaştırdıklarıyla belirlenecektir.

Öneriler

Türkiye'deki işletmelerin dünyadaki eğilimleri yakalama konusunda ilerleme kaydetmekte olup işletmelerin yapay zekâ ile duygusal zekâyı bütünleştiren uygulamalarda etkin politikalar geliştirdiği belirtilmektedir. Bu çalışma ışığında işletmeler, yöneticiler ve gelecekteki araştırmalara yönelik birtakım öneriler de bulunulabilir. Bunlar:

İşletmelere Yönelik Öneriler

1. Kurumsal dijitalleşme stratejileri oluşturulurken çalışanların duygusal ihtiyaçlarını temel alan veri analiz yöntemleri geliştirilmelidir (Davenport & Ronanki, 2018).
2. Yapay zekâ sistemlerinin müşteri ilişkileri yönetiminde kullanımı sırasında, müşteri duygularını anlayabilen doğal dil işleme tabanlı uygulamaların yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.
3. İşletmeler, duygusal zekâyı dayalı liderlik modellerini benimseyen insan kaynakları yönetimi politikaları tasarlamalıdır.
4. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için yapay zekâ sistemlerine uyum modülleri entegre edilmelidir (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

5. Dijital dönüşümde çalışan direncini azaltmak adına kurum içi duygusal zekâya yönelik eğitimler düzenli olarak planlanmalıdır.

Yöneticilere Yönelik Öneriler

1. Teknoloji yatırımı yapılmadan önce yapay zekâ sistemlerinin kurum kültürüyle uyumluluğu değerlendirilmelidir.
2. Yöneticiler, duygusal zekâ becerilerini geliştirmeye yönelik kişisel gelişim programlarına katılmalıdır (Goleman, 2013).
3. Stratejik karar süreçlerinde yalnızca nicel veriler değil, çalışanların duygu temelli geri bildirimleri de dikkate alınmalıdır.
4. Ekip yönetiminde yapay zekâ destekli uygulamalarda çalışanların motivasyon düzeyleri düzenli olarak izlenmelidir.
5. Yöneticiler, kriz dönemlerinde duygusal liderlik yaklaşımı benimsenerek, belirsizlik yönetiminde teknolojik çözümlerle duygusal destek sistemleri birlikte kullanılmalıdır.

Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler

1. Duygusal zekâ ile yapay zekâ bütünleşmesi farklı sektörlerdeki etkileri disiplinlerarası yaklaşımla araştırılmalıdır.
2. “Duygusal doğruluk” kavramı çerçevesinde yapay zekânın empati üretme sınırları daha ayrıntılı şekilde modellenmelidir (Goleman, 2013).
3. Yapay zekâ teknolojilerinin, kişisel duyguları nasıl işlediğine dair ampirik çalışmalara odaklanılmalıdır.
4. Kültürel farkların, yapay zekânın duygusal zekâ bileşenlerini nasıl etkilediğine dair karşılaştırmalı analizler yapılmalıdır.
5. Literatürde eksik olan “duygusal uyum algoritmaları” üzerine teorik modellemeler ve deneysel çalışmalar desteklenmelidir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazar, bu makalenin araştırma, yazarlık ve/veya yayın süreci ile ilgili herhangi bir potansiyel çıkar çatışması olmadığını beyan eder.

Mali Destek

Yazar bu makalenin araştırılması, yazılması ve/veya yayınlanması için herhangi bir mali destek almamıştır.

Yayın Etiği Beyanı

Çalışmada etik dışı bir husus bulunmadığını, araştırma ve yayın etiğine özenle uyulduğunu beyan ederim.

Yazar Katkı Oranı

Çalışma, tek bir araştırmacı tarafından yürütülmüştür.

Etik Kurul İzni

Çalışma, etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Kaynakça

- Accenture. (2021). *Artificial intelligence in industrial manufacturing: Driving efficiency and innovation*. Accenture Research.
- Accenture. (2023). *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. <https://www.accenture.com>
- American Psychological Association. (2023). *Meta-analysis on emotional intelligence and job performance*. APA Publishing.
- Ankara Üniversitesi. (2022). Finans sektöründe duygusal zekânın yönetsel etkileri.
- Arçelik. (2023). *Arçelik Dijital Dönüşüm ve Yetenek Gelişim Raporu 2023*. <https://www.arcelikglobal.com>
- Arçelik. (2024). *Sürdürülebilirlik ve Dijital Dönüşüm Faaliyet Raporu*. <https://www.arcelikglobal.com>
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 67–90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.

- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 343–362). Jossey-Bass.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*.
- Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2017). *Artificial intelligence: The next digital frontier?* McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/thenext-digital-frontier>
- Calo, R. (2017). Artificial Intelligence policy: A primer and roadmap. *UC Davis Law Review*, 51(2), 399–435.
- Chamorro-Premuzic, T., Wade, M., & Jordan, J. (2018). *The digital transformation of leadership: A 21st-century imperative*. MIT Sloan Management Review, 59(4), 14–17.
- Chatterjee, S., Nguyen, B., Ghosh, S. K., Bhattacharjee, K. K., & Chaudhuri, R. (2020). Digital transformation and emotional intelligence: Implications for employee performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120–135. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120135>
- Cherniss, C. (2010). *Emotional intelligence: Toward clarification of a concept*. Industrial and Organizational Psychology, 3(2), 110–126. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. Jossey-Bass.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Free Press.
- Cowie, R., Douglas-Cowie, E., Tsapatsoulis, N., Votsis, G., Kollias, S., Fellenz, W., & Taylor, J. G. (2001). Emotion recognition in human-computer interaction. *IEEE Signal Processing Magazine*, 18(1), 32–80. <https://doi.org/10.1109/79.911197>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Dastin, J. (2019, April 30). Amazon rolls out machines that pack orders and replace jobs. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-automation-insight-idUSKCN1S61QX>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116
- Deloitte. (2021). *The analytics advantage: Real-time insights for competitive agility*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2022). *The future of work: Balancing flexibility and productivity in hybrid models*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2024). *Tech Trends 2024: Elevating the Enterprise*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Deloitte. (2024). *2024 global digital transformation report*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology/articles/global-digital-transformation.html>
- Demir, A., & Arslan, H. (2020). Yapay zekâ teknolojilerinin iş süreçlerine entegrasyonu ve çalışan motivasyonu: Türkiye örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 101–120. <https://doi.org/10.18037/anadolu.671432>
- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62–70. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–12.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2019). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 60(2), 1–13. <https://sloanreview.mit.edu/article/embracing-digital-technology-a-new-strategic-imperative/>
- Gartner. (2022). *Data-driven decision making in the digital enterprise*. Gartner Research.
- Gartner. (2023). *Digital Customer Experience Benchmark Report*. Gartner Research.
- Gartner. (2024). *Customer experience trends: AI-enabled emotional analytics impact*. Gartner Research. <https://www.gartner.com/en/documents/customer-experience-trends-2024>

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. HarperCollins.
- Goleman, D. (2013). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2022). Emotional intelligence and digital leadership in AI-driven organizations. *Journal of Business Research*, 145, 567–578. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.045>
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274. <https://doi.org/10.3102/01623737011003255>
- Harvard Business Review. (2020). The connection between emotional intelligence and employee retention.
- Harvard Business Review. (2022). *The Real Reasons Digital Transformations Fail*. Harvard Business Publishing.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 54–72. <https://doi.org/10.1177/1094670520902265>
- Huang, M., & Rust, R. T. (2021). Artificial intelligence in service innovation: Human-AI collaboration and emotional intelligence. *Journal of Service Research*, 24(2), 123–140. <https://doi.org/10.1177/1094670520919337>
- Huppert, F. A., Cooper, C. L., & Palmer, S. (2020). *Wellbeing: A complete reference guide, volume II: Wellbeing and the workplace*. Wiley-Blackwell.
- IBM. (2023). *Cost of a Data Breach Report 2023*. <https://www.ibm.com>
- Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255–260.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 1–25. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Kaya, S., & Yılmaz, T. (2021). Dijital dönüşüm süreçlerinde liderlik ve duygusal zekâ ilişkisi: Türkiye'de hizmet sektörü örneği. *Sakarya Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 45–63. <https://doi.org/10.16908/sakarya.123456>
- Koç Holding. (2023). *Sürdürülebilirlik Raporu 2023*. <https://www.koc.com.tr>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- McKinsey Global Institute. Calo, R. (2017). Artificial Intelligence policy: A primer and roadmap. *UC Davis Law Review*, 51(2), 399–435.
- McKinsey & Company. (2022). *Hybrid work: Making it work for organizations and employees*. McKinsey Global Institute.
- McKinsey & Company. (2023). Emotional intelligence in modern leadership
- McKinsey Global Institute. (2024). *The Future of Work: Human Skills and Automation*. <https://www.mckinsey.com>
- MIT Sloan Management Review. (2023). *Leading Through Digital Transformation*. <https://sloanreview.mit.edu>
- Microsoft. (2021). *The next great disruption is hybrid work—Are we ready? 2021 Work Trend Index*. Microsoft.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Öztürk, F. (2019). Dijital dönüşümde insan faktörü: Duygusal zekâ ve örgütsel performans ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 48(1), 77–95. <https://doi.org/10.26650/iuisbd.2019.48.1.123>
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2016). Emotional intelligence: A review of empirical and theoretical literature. In G. Matthews, M. Zeidner, & R. D. Roberts (Eds.), *Emotional intelligence: Knowns and unknowns* (pp. 78–111). Oxford University Press.

- Philips. (2022). *Annual report 2022: Driving digital health innovation*. Koninklijke Philips N.V.
- Picard, R. W. (1997). *Affective computing*. MIT Press.
- Poria, S., Cambria, E., Bajpai, R., & Hussain, A. (2017). A review of affective computing: From unimodal analysis to multimodal fusion. *Information Fusion*, 37, 98–125. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2017.02.003>
- PwC. (2020). *The future of industries: New revenue streams in the digital age*. PricewaterhouseCoopers.
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Salesforce. (2024). *Work from Anywhere Trends*. <https://www.salesforce.com>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sadiku, M. N. O., Eze, K. E., & Musa, S. M. (2020). Artificial intelligence and emotional intelligence. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 11(9), 1594–1596.
- Serrat, O. (2017). Understanding and developing emotional intelligence. In *Knowledge Solutions* (pp. 329–339). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37
- Shin, D. (2020). The role of affective and social computing in digital transformation: A review. *Technology in Society*, 62, 101292. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101292>
- Siemens AG. (2023). *AI + EQ: Industry 4.0 and Human-Centered Design*. Siemens White Paper. <https://www.siemens.com>
- Siemens. (2023). *Shaping the Future of Work*. <https://www.siemens.com>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Türkiye Bilişim Derneği (TBD). (2023). *Türkiye dijital dönüşüm raporu 2023*. TBD Yayınları. <https://www.tbd.org.tr/rapo>
- Türkiye Bilişim Derneği (TBD). (2024). *Dijitalleşme Raporu*. <https://www.tbd.org.tr/rapo>
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2022). KOBİ’lerde yönetsel yetkinlikler ve çalışan performansı.
- TÜBİTAK. (2023). *Dijital Dönüşümde İnsan Kaynağı Raporu*. <https://www.tubitak.gov.tr>
- Türk Telekom. (2023). *2023 Faaliyet Raporu*. <https://www.turktelekom.com.tr>
- Unilever. (2023). *Digital HR Transformation Report*. <https://www.unilever.com>
- Unilever. (2024). *Ethical Use of Artificial Intelligence Report*. <https://www.unilever.com>
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org>

EXTENDED SUMMARY

This study aims to examine the interaction between emotional intelligence and artificial intelligence in the digital transformation processes of businesses. The increasing use of artificial intelligence technologies in strategic decision-making, human resources management, customer relations, and internal communication has triggered a multidimensional transformation within organizations that encompasses not only technical but also emotional and ethical dimensions (Ashkanasy & Dorris, 2017). In this context, emotional intelligence provides a fundamental framework for enhancing the human-centered functions of artificial intelligence, particularly in areas such as empathy, emotional analysis, and the management of interpersonal relationships (Goleman, 2013). A mixed-method research design was adopted in the study. Qualitative data were obtained through case analyses and thematic content coding, while quantitative data were collected through descriptive statistical techniques. The sample of the study was selected from leading businesses in Türkiye and worldwide that implement artificial intelligence technologies. For data analysis, company activity reports, academic studies, and global index datasets were utilized (Deloitte, 2024). Through case analysis, the study demonstrates how businesses use artificial intelligence technologies, the extent to which these technologies are integrated with emotional intelligence, and their strategic outcomes for businesses. The findings reveal an increasing tendency among businesses toward the use of more human-centered artificial intelligence. In this sense, while artificial intelligence technologies were initially focused on automation and data analysis, they have gradually expanded to include employee well-being monitoring, emotional state analysis, and the promotion of empathetic leadership (Picard, 1997; Cowie vd., 2001). For example, Türk Telekom achieved an employee well-being monitoring rate of fifty-eight percent, significantly exceeding the global average of forty-two percent reported by Deloitte (2024). Similarly, Arçelik's participation rate in the digital leadership program stands at forty-nine percent, surpassing the global average of thirty-four percent reported by McKinsey and Company (2023). These findings demonstrate that businesses in Türkiye manage digital transformation through both technological investments and human-centered strategic approaches. The synergy between emotional intelligence and artificial intelligence has produced positive outcomes in key areas such as employee engagement, customer satisfaction, technological adaptability, and governance quality. Artificial intelligence technologies that can understand human emotions and provide empathetic feedback tend to establish stronger interactions. This situation increases both productivity for employees and managers, as well as institutional commitment for businesses (Serrat, 2017). Therefore, digital transformation and the use of artificial intelligence applications in businesses indicate not only a technological evolution but also a broader human-centered organizational change. In this regard, emotional intelligence plays a key role in ensuring that artificial intelligence technologies operate on ethical, empathetic, and sustainable foundations. This enables managers to establish a more balanced relationship between emotional intelligence and artificial intelligence (Calo, 2017). Consequently, decision-making processes in businesses increasingly benefit from emotional intelligence-based judgments and data interpretations (Goleman, 2013). Thus, emotional intelligence is no longer merely a "soft skill" but has become a critical asset in strategic management. In this framework, recent studies demonstrate that artificial intelligence technologies equipped not only with algorithmic accuracy but also with emotional awareness contribute directly to corporate sustainability (Huppert vd., 2020). During periods of uncertainty and risk in businesses, empathy-based data analysis and emotional feedback loops enhance strategic agility and help maintain employee motivation (Chamorro-Premuzic vd., 2018). In order to sustain competitive advantage, businesses must invest not only in digital infrastructure but also in emotional and cognitive competencies. Therefore, the integration of emotional intelligence into artificial intelligence technologies presents a new paradigm for strategic management. In this sense, structures such as organizational commitment, psychological safety, and digital trust in businesses can only be sustained through artificial intelligence technologies equipped with emotional intelligence (Sadiku vd., 2020). Furthermore, measuring employee productivity through digital experience satisfaction necessitates a redesign of human resources strategies (Faraj vd., 2018). In conclusion, for businesses to achieve a transformation based on both technological and social capital, it is necessary to integrate artificial intelligence technologies with the principles of emotional intelligence. Through this integration, businesses can establish a new balance between competitive advantage, employee engagement, and ethical responsibility. In this context, emotional intelligence should be recognized as the "humanizing technology" of the digital era and should be prioritized in the field of strategic management. Based on the findings, several strategic recommendations are presented.

First, businesses should develop internal training programs grounded in emotional intelligence and evaluate employee experiences using digital tools that consider emotional congruence. Second, managers should align artificial intelligence systems with their leadership styles, improve their digital empathy skills, and integrate emotional intelligence data into their decision-making processes (Ashkanasy & Dorris, 2017). Third, future research should investigate the influence of organizational culture on the relationship between emotional intelligence and artificial intelligence and develop theoretical models around new concepts such as “emotional accuracy” (Poria *et al.*, 2017). It is anticipated that the convergence of emotional intelligence and artificial intelligence will continue to play a significant role in enhancing business performance and sustaining human-centered ethical values in the digital age.