

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## İNANÇ TEMELLİ SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNDE DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Haydar Baki DOĞAN<sup>1</sup>

### Öz

*Bu araştırma, inanç temelli sivil toplum örgütlerinde duygusal emeğin duygusal bağlılığa etkisini ve bu süreçte duygusal tükenmenin aracı rolünü incelemektedir. Araştırma, inançları ve manevi değerleri misyonlarına entegre eden bu tür örgütlerin toplumsal kalkınma, insani yardım ve savunuculuk alanlarındaki önemli rolünü vurgulamaktadır. Bu örgütlerdeki faaliyetler genellikle gönüllülük esasına dayandığı için üyelerin örgütlerine karşı duygusal bağlılığı toplumsal çıktılarının niteliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, duygusal bağlılığı şekillendiren unsurların belirlenmesi kritik bir gerekliliktir.*

*Türkiye genelinde tespit edilen resmi 1585 Alevi STK'sı ve buna bağlı yaklaşık 12.000 kişi araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 11 Alevi sivil toplum örgütünde aktif olarak görev yapan 401 kişi incelenmiştir. Veri analizi için SPSS 26.00 ve Smart PLS 4 programları kullanılmış, araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranışlar duygusal bağlılığı azaltırken duygusal tükenmeyi artırmaktadır. Buna karşılık, duygusal emeğin derinlemesine ve samimi davranış faktörleri duygusal bağlılığı artırmakta ve duygusal tükenmeyi azaltmaktadır. Ayrıca, duygusal tükenmenin duygusal bağlılığı olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanında, duygusal emeğin tüm faktörlerinin duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü tespit edilmiştir.*

*Elde edilen bulgular, inanç temelli sivil toplum örgütlerinde duygusal bağlılığı artırmanın ve daha dirençli bir örgüt kültürü yaratmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerde duygusal alışverişlerin geliştirilmesi ve duygusal tükenmeyi azaltmayı amaçlayan kapsamlı destek mekanizmalarının uygulanması gerekmektedir. Örgüt liderlerinin ve yöneticilerinin, üyelerin duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, onları desteklemeleri ve duygusal refahlarını artırıcı politikalar geliştirmeleri önemlidir. Böylece, gönüllülerin örgüte olan bağlılıkları artacak ve örgütün misyonunu daha etkili bir şekilde yerine getirmesi sağlanacaktır.*

*Sonuç olarak, inanç temelli sivil toplum örgütlerinde duygusal bağlılık, örgütün genel başarısı ve toplumsal etkisi açısından hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda, duygusal emeğin doğru yönetilmesi ve duygusal tükenmenin minimize edilmesi, örgütlerin daha güçlü ve sürdürülebilir hale gelmesine katkı sağlayacaktır. Araştırma bulguları, bu yönde atılacak adımların önemini vurgulamakta ve örgütlere yol gösterici nitelikte olmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Inanç temelli sivil toplum örgütleri, duygusal emek, duygusal tükenme, duygusal bağlılık.*

**JEL Kodları:** *Z10, A13, J23, D23.*

**Başvuru:** *04.05.2024*      **Kabul:** *10.09.2024*

<sup>1</sup> Dr., haydarbakidogan@gmail.com, İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-6231-1299

## THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR AND BURNOUT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN FAITH-BASED CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS<sup>2</sup>

### **Abstract**

*Faith-based civil society organisations integrate spiritual values and religious beliefs into their missions and activities, use faith as a driving force for social change, and are generally involved in community development, humanitarian aid and advocacy work. Since the activities in these organisations are based on volunteerism, it is important for members to have emotional attachment to their organisations in terms of the quality of social outputs and accordingly, it is necessary to identify the factors that shape emotional attachment. In the research prepared within the framework of this motivation, the mediating role of emotional exhaustion in the effect of emotional labour on emotional commitment was investigated.*

*A total of 401 people actively working in Alevi non-governmental organisations throughout Turkey were included in the study. SPSS 26.00 and Smart PLS 4 were used for data analysis and structural equation modelling was used to test the research hypotheses.*

*According to the research findings, superficial behaviours among emotional labour factors decrease emotional commitment and increase burnout. In-depth and sincere behaviour factors of emotional labour increase emotional commitment and decrease emotional exhaustion. However, it was determined that emotional exhaustion decreases emotional commitment. On the other hand, the mediating role of emotional exhaustion was determined in the effect of all factors of emotional labour on emotional commitment.*

*As a result of the findings, it was revealed that in order to create a more resilient organisational culture by increasing emotional commitment in faith-based civil society organisations, emotional exchanges should be developed and comprehensive support mechanisms aimed at reducing emotional exhaustion should be implemented.*

**Keywords:** *Faith-based civil society organizations, emotional labor, emotional burnout, affective commitment.*

**JEL Codes:** *Z10, A13, J23, D23.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Sivil toplum örgütleri (STÖ) toplumsal normların şekillendirilmesinde, politika yapımının etkilenmesinde ve kamu ve özel sektörün bıraktığı boşlukları dolduran hizmetlerin sağlanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır (Aslan, 2010). Gönüllülük esasına dayanan bu örgütler, insan hakları, çevrenin korunması ve sosyal

---

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

hizmetler dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çok çeşitli toplumsal sorunları ele almayı amaçlamaktadır (Abdulmecid, 2022). STÖ'lerin özü, kolektif hedeflerin gerçekleştirilmesi için hem insani hem de mali kaynakları harekete geçirme becerilerinde yatmaktadır. İnanç temelli STÖ'ler ise, manevi değerleri ve dini inançları misyonlarına ve faaliyetlerine entegre eden daha geniş bir STÖ yelpazesi içinde farklı bir alt kümeyi temsil etmektedir. Bu örgütler, inancı sosyal değişim için itici bir güç olarak kullanmakta ve genellikle toplumsal kalkınma, insani yardım ve savunuculuk çalışmalarında yer almaktadır (Lambie-Mumford ve Jarvis, 2012). STÖ'lerin operasyonel başarısı büyük ölçüde üyelerinin bağlılığına ve katılımına dayanmakta; özellikle duygusal bağlılık, gönüllü ve çalışan motivasyonunun sürdürülmesinde kritik bir rol oynamakta ve bu örgütlerin uzun ömürlü ve etkin olmasını sağlamaktadır (Baydili vd., 2022). Bununla birlikte, STÖ'lerin kendine özgü doğasının kişisel ve profesyonel bağlılıklar arasındaki çizgileri genellikle bulanıklaştırması ve karmaşık duygusal dinamiklere yol açması, STÖ'lerde örgütsel davranışın incelikli bir şekilde anlaşılmasını gerektirmektedir. İnanç temelli STÖ'lerde örgütsel hedeflere ve manevi iyi oluşa yönelik bu çifte odaklanma, örgüt üyelerinde duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri anlamının önemini artırmaktadır. Kişinin duygularını ve ifadelerini örgütsel beklentilere uygun olarak yönetmesi olarak tanımlanan duygusal emek (Kayar ve Aslan, 2023), duygusal bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır (Lapointe vd., 2012; Kerse ve Özdemir, 2018; Richards vd., 2019; Acar ve Çevirgen, 2021; Polat, 2022). Kaynakların Korunması Teorisi (KKT) açısından bakıldığında duygusal emek, özellikle yüzeysel davranışı içerdiğinde STÖ üyelerinin kaynaklarının tükenmesine yol açarak duygusal bağlılığı etkileyecektir (Özdemir ve Tarım, 2022). KKT'nin bireylerin kaynakları elde tutmak, korumak ve inşa etmek için çabaladığını ve kaynaklar tehdit edildiğinde, kaybedildiğinde veya yeterince yenilenmediğinde stresin ortaya çıktığına yönelik yaklaşımı duygusal emek ile birlikte duygusal tükenmenin duygusal bağlılığı etkileyeceğini açıklamaktadır. Literatürdeki araştırmalarda da duygusal tükenmenin duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır (Çetin vd., 2011; Akpınar vd., 2013; Kong ve Jeon, 2018; Caner ve Aydın, 2019; Li vd., 2020). Duygusal emek, kişisel duygusal kaynaklara önemli ölçüde yatırım yapılmasını gerektirmektedir (Brotheridge ve Lee, 2002) ve etkili bir şekilde yönetilmediği takdirde duygusal kaynakların aşırı genişlemiş ve tükenmiş hissedilmesinin bir sonucu olarak duygusal tükenmeye yol açmaktadır (Güğerçin, 2019; Batmantaş ve Zeybek, 2023; Ma vd., 2023; Çelebi ve Bilen, 2024; Saei vd., 2024). İnanç temelli STÖ üyelerinin toplumun farklı kesimlerine duygusal destek, rehberlik ve bakım sağlamayı içeren roller üstlenmesinin (Lambie-Mumford ve Jarvis, 2012) doğal bir sonucu olarak empati, şefkat ve anlayış duygularının ön plana çıkarılabilmesi için kendi duygularını bastırması ya da maskeleymesi zorunluluğu ortaya çıkmakta, bu durum da ortaya koyulan duygusal emeğin duygusal kaynakları tüketmesine neden olmaktadır. KKT kapsamında duygusal kaynakların yeterince yenilenmeden sürekli harcanmasının doğal bir sonucu olarak açıklanabilecek bu durum (Lee vd. Ok, 2014; Park vd., 2014), inanç temelli STÖ üyelerinin işlerine anlamlı bir şekilde bağlanmalarını zayıflatarak duygusal bağlılığı da etkileyecektir. Bu bağlamda duygusal tükenmenin duygusal emek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir

değişken olarak hareket ettiği ortaya koymakta; tükenmeyi azaltmaya ve duygusal kaynakları korumaya yönelik stratejileri keşfetme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu bilgiler ışığında hazırlanan araştırmanın amacı, inanç temelli STÖ'lerde duygusal emeğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolünü araştırmaktır. Araştırma, inanç temelli STÖ'lerdeki karmaşık duygusal dinamiklerin ve bunların örgütsel etkililik üzerindeki etkilerinin anlaşılmasını derinleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu dinamikleri anlamak, duygusal refahı artıracak, bağlılığı teşvik edecek ve nihayetinde inanç temelli STÖ'lerin misyon ve hedeflerini destekleyecek stratejiler geliştirmek için önemlidir.

## 1.1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1.1. Duygusal Emek

Örgüt etkileşimlerinin dinamiklerini ve kişisel iyi oluşu anlamının ayrılmaz bir parçası olan duygusal emek kavramı, Hochschild (1983) tarafından ortaya atılmıştır. Hochschild (1983) ilk olarak duygusal emeği, çalışanların duygularını ve ifadelerini örgütsel taleplere göre yönettikleri süreç olarak tanımlamıştır; bu tanım, hizmet sektöründe duyguların performatif yönünün altını çizmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) daha sonra bu tanımla, kişiler arası işlemler sırasında örgütsel olarak istenen duyguları ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrolü içerecek şekilde genişletmiştir. Daha yakın bir zamanda Grandey (2000), duygusal emeği, bir işin duygusal gerekliliklerini yerine getirmek için hem hissedilen hem de sergilenen duyguların düzenlenmesi olarak nitelendirmiştir. Duygusal emek yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır (Basım ve Beğenirbaş, 2012; Kanbay ve Taşer, 2023). Yüzeysel davranış, temelde yatan duyguları değiştirmeden kişinin dış ifadelerini değiştirmesini, esasen bir maske takınmasını içerir. Bu duygusal emek biçimi genellikle iş tatminsizliği ve duygusal tükenme gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilir çünkü hissedilen ve ifade edilen duygular arasında bir uyumsuzluk yaratabilir (Hochschild, 1983; Kaya ve Yolcu, 2023). Derinlemesine davranış ise tam tersine, kişinin sergilemeye çalıştığı duyguları hissetmeye çalışmasını, içsel duyguları dışsal ifadelerle uyumlu hale getirmesini gerektirmektedir. Bu bileşenin daha az zararlı olduğu ve hatta çalışanların yaşadığı bilişsel uyumsuzluğu azalttığı için bir dereceye kadar faydalı olabileceği düşünülmektedir (Grandey ve Gabriel, 2015; Öngel, 2023). Duygusal emeğin son bileşeni olan samimi duygular ise, hissedilen duyguların özgün bir şekilde ifade edilmesini içermektedir ve içsel durumlarla dışsal ifadeler arasında bir uyum olduğunu göstermektedir (Grandey ve Gabriel, 2015; Nalçacıgil, 2023).

İnanç temelli STÖ ortamlarında duygusal emek yalnızca mesleki bir gereklilik değil, aynı zamanda topluma ve inanca yönelik daha derin, değer odaklı taahhütlerin bir yansımasıdır (Eschenfelder, 2012). Duygusal emeğin üç bileşeninin bu ortamda belirgin bir şekilde ortaya çıkması beklenmektedir. Üyelerin yüzeysel davranışları o anki kişisel duygularından bağımsız olarak sakin ve anlayışlı bir görüntü sergilemelerinin gerekebileceği toplumsal yardım veya danışmanlık seansları sırasında kullanması olasıdır. Bununla birlikte kişisel inanç değerlerinin işin duygusal gereklilikleriyle uyumlaştırılması daha özgün etkileşimlere ve daha fazla iş tatminine

yol açabileceğinden (Roh vd., 2016), derinlemesine davranış özellikle inanç temelli STÖ üyelerinde ön plana çıkacaktır. Diğer taraftan, duygusal ifadelerin gerçekliği inanç temelli misyonun algılanan samimiyetini ve böylece toplumun güvenini ve bağlılığını etkileyebileceğinden (Hochschild, 1983; Grandey, 2000), samimi davranış bu örgütlerde tartışmasız en kritik öneme sahiptir.

Literatürde, duygusal zeka ve iş özerkliği gibi bireysel faktörlerin çalışanların farklı duygusal emek biçimlerine katkıda bulunduğu belirlenmiştir (Johnson ve Spector, 2007; Wen vd., 2019). Kültür ve işin duygusal talepleri gibi örgütsel faktörler de önemli bir rol oynamaktadır (Xu vd., 2020). Duygusal emeğin sonuçları, iş tatmini ve refah gibi kişisel sonuçlardan müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi örgütsel sonuçlara kadar çok yönlüdür (Humphrey, 2023). Özellikle, duygusal emek ve sonuçları arasındaki ilişki doğrusal değildir; araştırmalar derinlemesine davranış ve samimi davranışın kişisel iyi oluş üzerinde olumlu etkileri olabileceğini, yüzeysel davranışın ise genellikle olumsuz sonuçlarla bağlantılı olduğunu göstermektedir (Yang ve Chen, 2021 Gabirel vd., 2023). Bu karmaşık öncüller ve sonuçlar ağı, özellikle işin duygusal bileşeninin belirgin olduğu rollerde ve ortamlarda, duygusal emeği yönetmek için incelikli bir yaklaşıma duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

### 1.1.2. *Duygusal Tükenme*

Tükenmişlik ilk olarak Freudenberg (1974) tarafından kavramsallaştırılmış ve Freudenberg (1974) tükenmişliği bir amaca, yaşam biçimine ya da ilişkiye bağlılığın beklenen ödülü vermemesiyle ortaya çıkan yorgunluk ya da hayal kırıklığı durumu olarak tanımlamıştır. Bu temel üzerine Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik kavramını mesleki bağlamda daha da geliştirerek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma sendromu olarak tanımlamıştır. Bu boyutlar arasında, duygusal tükenme genellikle temel bileşen olarak vurgulanır ve duygusal olarak aşırı genişlemiş ve kişinin duygusal kaynaklarının tükenmiş olduğu duygularıyla karakterize edilir (Maslach vd., 2001). Duygusal tükenmeyi tanımlamak için çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır; Maslach vd. (2001) bunu duygusal olarak tükenmiş olma ve kişinin işinin talepleriyle yüzleşememe hissi olarak tanımlamıştır. Schaufeli ve Buunk (2003) da benzer şekilde, bireyin enerji eksikliği hissettiği ve duygusal olarak bunalmış hissettiği bir durum olarak tanımlamaktadır. Demerouti vd. (2001) ise biraz daha geniş bir bakış açısı sunarak duygusal tükenmeyi sürekli stres ve duygusal zorlanmadan kaynaklanan bir durum olarak tanımlamakta ve bireyin duygusal dayanıklılığının kritik bir şekilde tükendiğini belirtmektedir.

İnanç temelli STÖ'lerde görev alan bireyler genellikle rollerini manevi bir çağrı veya misyon duygusuyla üstlenmekte, kişisel kimliklerini ve manevi inançlarını profesyonel çabalarıyla iç içe geçirmektedir (Lambie-Mumford ve Jarvis, 2012). İşin kişisel değerler ve inançlarla bu derin bütünleşmesi, başarısızlık ya da yetersizlik algısının sadece mesleki değil manevi yansımalarının da olduğu bir duygusal tükenme biçimine yol açabilir (Topa ve Jurado-Del Pozo, 2018). İnanç temelli STÖ'lerde çalışanların, rollerini yerine getirirken harcadıkları yoğun duygusal emeğin bir sonucu olarak duygusal tükenme yaşayabilecekleri ve bunun genellikle toplulukları tarafından kendilerine yüklenen yüksek beklentilerle birleştiği söylenebilir. Ayrıca, algılanan ebedi önemi göz önüne alındığında, çalışmalarının sonuçlarına yaptıkları

duygusal yatırım, tükenmişlik duygularını daha da kötüleştirebilir (Lee vd Ok, 2014; Park vd., 2014). Bu bağlamda, duygusal tükenme sadece mesleki stresin bir yan ürünü olarak değil, etkilenen bireylerin varoluşsal ve manevi boyutlarıyla iç içe geçmiş bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Literatürdeki araştırmalar, yüksek iş talepleri, rol çatışması ve sosyal destek eksikliği gibi çeşitli öncüllerin duygusal tükenmenin gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu göstermektedir (Bakker, 2005; Lee vd., 2011). Bu stres faktörleri kalıcı olduğunda, bireyin başa çıkma kapasitesini aşarak duygusal kaynakların tükenmesine yol açabilir (Maslach vd., 2001). Buna karşılık, kalıcı duygusal tükenmenin sonuçları bireyin ötesine geçerek, düşük iş performansı, artan devamsızlık ve daha yüksek işten ayrılma oranı yoluyla örgütsel sonuçları etkiler (Wright ve Cropanzano, 1998; Lambert vd., 2015; Avan ve Şantaş, 2024). Ayrıca duygusal tükenme, azalan fiziksel sağlık, azalan iş tatmini ve bozulan psikolojik iyi oluş gibi zararlı kişisel sonuçlarla da ilişkilendirilmiştir (Çelebi ve Bilin, 2024; Maddock, 2024; Hameli vd., 2024). Bu öncüller ve ardıllar, duygusal tükenmenin döngüsel doğasını vurgulamaktadır. Bu noktada nedensel faktörler durumu daha da kötüleştirmekte, bu da orijinal stres faktörlerini güçlendirebilecek sonuçlara yol açmakta ve böylece duygusal tükenme ve kurumsal işlev bozukluğunun sürekli bir döngüsünü yaratmaktadır.

### 1.1.3. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işyeri davranışı ve çalışan-işveren ilişkileri çalışmalarında temel bir yapıyı temsil etmektedir. Bireyin örgütüne psikolojik bağlılığını kapsayan ve istihdam deneyiminin salt iş tatmini veya sadakatini ötesine geçen temel bir yönünü vurgulayan örgütsel bağlılığın (Arslan, 2024) teorik temelleri, bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç farklı yönünü tanımlayan bir model öneren Meyer ve Allen'ın (1991) erken dönem çalışmalarına dayanmaktadır. Bu çerçevede bir alt boyut olan duygusal bağlılık, özellikle bir çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygusal bağlılık, özdeşleşme ve katılımı ifade etmektedir (Faisaluddin vd., 2024). Duygusal bağlılık, örgütün değerlerine ve hedeflerine içten bir inanç ve kabul ile karakterize edilmekte ve örgütün bir parçası olarak kalma arzusunu teşvik etmektedir (Lambert vd., 2020).

İnanç temelli STÖ'lerde bireylerin duygusal bağlılığı, kişisel inanç ve manevi inançlarla derinden iç içe geçtiği için geleneksel örgütsel bağlılıktan farklılaşmaktadır. Mesleki ve manevi bağlılığın bu kendine özgü karışımı, çalışanlar arasında derin bir aidiyet ve amaç duygusu yaratmaktadır (Vandenbergh, 2011; Kazemipour vd., 2012). İnanç temelli STÖ üyelerinin, sadece örgütsel hedeflerle uyum nedeniyle değil, aynı zamanda kişisel inançları ile işlerinin amacı arasındaki uyum nedeniyle de genellikle daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık sergilemesi beklenmektedir. Bu ikili uyum, bireylerin rollerine yaptıkları duygusal yatırımı artırarak hem manevi hem de duygusal açıdan tatmin edici bir çalışma ortamını teşvik edecektir. Bu tür ortamlar, çalışanların bir çağrı hissi yaşamalarını sağlayarak örgüte olan duygusal bağlılıklarını daha da derinleştirecektir. Bu görüşler, inanç temelli STÖ'lerde duygusal bağlılığın hem profesyonel hem de manevi boyutları kapsadığı için özellikle güçlü olabileceğini ve bu bağlamlarda duygusal bağlılığın benzersiz rolünü güçlendirdiğini göstermektedir.

Literatürdeki araştırmalarda duygusal bağlılığın öncülleri arasında algılanan örgütsel destek, liderlik tarzı ve iş tatmini en çok incelenen faktörlerdir (Meyer vd., 2002; Jackson vd., 2013; Pattnaik vd., 2022). Bununla birlikte, güçlü duygusal bağlılığın sonuçları sayısızdır ve örgütler için önemli ölçüde faydalıdır. Bağlılık duyan çalışanların daha yüksek düzeyde iş performansı sergilemeleri, işten ayrılma niyetlerinin azalması ve iş görevlerinin ötesine geçme konusunda daha istekli olmaları daha olasıdır (Breitsohl ve Ruhle, 2013; Mercurio, 2015). Ayrıca, duygusal bağlılığı karakterize eden aidiyet duygusu, bireyler örgütsel hedeflere ortak bir bağlılıkla motive olduklarından, ekip çalışmasının ve işbirliğinin artmasını sağlamaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Khan vd., 2015). Bu tür sonuçlar, duygusal bağlılığın sadece bireysel refah için değil, aynı zamanda örgütsel başarı için de önemini altını çizmektedir.

## **1.2. Kaynakların Korunması Teorisi, Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler**

Çevresel psikoloji ve örgütsel davranışta önemli bir yere sahip olan KKT, tükenmeyi azaltmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için kaynakların korunmasını ve ihtiyatlı yönetimini vurgulamaktadır (Prapanjaroensin vd., 2017). Bu teori, bireylerin ve kolektiflerin kendi başlarına veya diğer kaynakları elde etmedeki faydaları nedeniyle değer verilen nesnelere, kişisel özelliklere, koşullara veya enerjilere olarak tanımlanan kaynakları elde tutmak, korumak ve inşa etmek için çaba gösterdikleri temel önermesine dayanmaktadır (Hobfoll, 1989). KKT tarihi, sürdürülebilirlik ve kaynak kullanımına ilişkin erken dönem ekolojik ve ekonomik tartışmalara kadar uzanmaktadır. Bu teinin başlangıcı, insan davranışı ile çevrenin korunması arasındaki karmaşık ilişkinin anlaşılmasında kritik bir dönüm noktasına işaret etmiş ve koruma çabalarının psikolojik boyutlarına ilişkin sonraki araştırmalar için zemin hazırlamıştır (Stern, 2000). Bu teinin önemi, kaynakların korunmasının ardındaki motivasyonları deşifre etmeye yönelik kapsamlı yaklaşımında yatmakta olup, bireyleri ve toplulukları sürdürülebilir uygulamalara yönelten psikolojik temellere ilişkin içgörüler sunmaktadır. Fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel varlıklar da dahil olmak üzere geniş bir kaynak yelpazesini tanımlayan teori, farklı bağlamlardaki koruma davranışlarını analiz etmek için çok yönlü bir çerçeve sunmaktadır (Hobfoll vd., 2018).

### *1.2.1. Duygusal Emek ve Duygusal Bağlılık İlişkisi*

KKT (Hobfoll, 1989) perspektifinden bakıldığında samimiyezsiz duyguların dışı vurumu ile karakterize edilen yüzeysel davranış (Hochschild, 1983; Kaya ve Yolcu, 2023), kişisel psikolojik kaynakların tükenmesine yol açmaktadır. Bu tükenme, bireyin kaynak havuzuna katkıda bulunmayan duygusal bir cepheyi sürdürmek için enerji harcamasından kaynaklanır ve böylece kaynak yatırımında algılanan karşılıklılık eksikliği nedeniyle duygusal bağlılığı azaltacaktır (Hochschild, 1983; Grandey, 2000). Bununla birlikte kişinin duygularıyla gerçek anlamda ilgilenmesini içeren derinlemesine ve samimi duygusal davranışlar (Basım ve Beğenirbaş), kişisel kaynakların korunmasına ve artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu duygusal emek biçimleri doğası gereği ödüllendiricidir ve bireyin özgünlük ve kişisel yeterlilik

duygusunu geliştirmektedir (Hochschild, 1983; Grandey ve Gabriel, 2015; Öngel, 2023; Nalçacıgil, 2023). Duyguların samimi bir şekilde ifade edilmesi ve deneyimlenmesi, bireyin değerleri ve benlik kavramıyla uyum sağlayarak rolünü ve örgütüne olan duygusal bağlılığını güçlendirecektir. Bu dinamik, derinlemesine ve samimi davranışların bireyin kaynak tabanını korumakla kalmayıp zenginleştirerek duygusal bağlılığı güçlendiren sürdürülebilir bir kaynak yatırımı ve yenileme döngüsünü nasıl teşvik ettiğini göstermektedir. Genel olarak KKT kapsamında, yüzeysel davranışların, doğası gereği kaynakların tükenmesine yol açarak duygusal bağlılığı azaltırken, derinlemesine ve samimi davranışların, kaynak koruyucu ve artırıcı etkileri sayesinde, duygusal bağlılığı artırdığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Literatürde yer alan araştırma sonuçları da duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranışın duygusal bağlılığı azaltırken; derinlemesine ve samimi davranışların duygusal bağlılığı artırdığını ortaya koymuştur (Lapointe vd., 2012; Kerse ve Özdemir, 2018; Richards vd., 2019; Acar ve Çevirgen, 2021; Polat, 2022). Sunulan teorik çerçeve ve ilgili araştırmalar kapsamında aşağıdaki hipotez seti geliştirilmiştir:

H1: Duygusal emeğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1a: Yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde negatif etkisi vardır.

H1b: Yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1c: Yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

### *1.2.2. Duygusal Tükenme ve Duygusal Bağlılık İlişkisi*

KKT (Hobfoll, 1989) çerçevesinde işle ilgili stresin bir yönü olarak duygusal tükenme, kişisel psikolojik kaynakların tükenmesi yoluyla duygusal bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Duygusal tükenme, bireyler işlerinin duygusal taleplerinin bu talepleri yönetme kapasitelerinden daha fazla olduğunu algıladıklarında ortaya çıkar ve duygusal kaynaklarında önemli bir tükenmeye yol açar (Maslach vd., 2001). Duygusal tükenme, kişinin sahip olduğu kaynakların, özellikle de duygusal enerjinin ve işle ilgili zorluklarla yüzleşmek için gerekli psikolojik direncin kritik bir kaybını temsil etmektedir. Bu kayıp, bireylerin kalan kaynaklarını korumak için içgüdüsel olarak işlerine yaptıkları duygusal yatırımı azalttıkları ve duygusal bağlılığın azalmasına yol açan bir savunma mekanizmasını tetikleyecektir. Bununla birlikte KKT kilit bir kavram olan kaynak kaybı sarmalı (Hobfoll, 2001), duygusal tükenmenin nasıl daha fazla kayba yol açarak duygusal bağlılık üzerindeki etkiyi şiddetlendirebileceğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bir birey duygusal tükenme nedeniyle kaynak tükenmesi yaşamaya başladığında, ek kayıplara karşı daha savunmasız hale gelir ve duygusal bağlılığını daha da azaltan kısır bir tükenme döngüsü yaratır. Bu döngü hem birey hem de kurum için zararlıdır çünkü iş memnuniyetinin azalmasına, iş performansının düşmesine ve işten ayrılma niyetinin artmasına yol açabilir (Bakker vd., 2004). KKT çerçevesinde duygusal tükenmenin, hayati psikolojik kaynakların tükenmesi yoluyla duygusal bağlılığı zayıflatması beklenmektedir. Nitekim literatürdeki araştırma sonuçları da duygusal tükenmenin duygusal bağlılığı azalttığını ortaya koymaktadır (Çetin vd., 2011; Akpınar vd., 2013; Kong ve Jeon, 2018; Caner ve Aydın, 2019; Li vd., 2020). Teorik açıklamalar ve literatürdeki araştırma sonuçları dikkate alınarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:



H2: Duygusal tükenmenin duygusal bağıllık üzerinde negatif etkisi vardır.

### *1.2.3. Duygusal Emek ve Duygusal Tükenme İlişkisi*

KKT (Hobfoll, 1989) kapsamında yüzeysel davranış sergileyen bireylerde ifadenin sürekli olarak düzenlenmesi gerekmekte ve buna bağlı olarak psikolojik kaynaklar önemli ölçüde harcanarak, yeterli toparlanma süreleri olmaksızın duygusal bir cepheyi sürdürmek için gösterilen sürekli çaba ortaya çıkaracak, bu açığı daha da kötüleştirerek duygusal tükenmişlik riski artacaktır. Buna karşılık derinlemesine ve samimi davranışlarda kişinin içsel duyguları ile uyumlu dışa vurumlar, kaynak havuzuna olumlu katkı sağlayacak bir özgünlük ve başarı hissi yaşatarak sahip olunan kaynakları hem koruyacak hem de geliştirecektir. Bunun doğal bir sonucu olarak da duygusal tükenme riski azalacaktır (Lee vd Ok, 2014; Park vd., 2014). Nitekim literatürdeki araştırma sonuçları da duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi artırdığı, derinlemesine ve samimi davranışların ise artırdığını ortaya koymaktadır (Güğçerçin, 2019; Batmantaş ve Zeybek, 2023; Ma vd., 2023; Çelebi ve Bilen, 2024; Saei vd., 2024). Teorik açıklamalar ve literatürdeki araştırma sonuçları dikkate alınarak aşağıdaki hipotez seti geliştirilmiştir:

H3: Duygusal emeğin duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3a: Yüzeysel davranışın duygusal bağıllık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3b: Yüzeysel davranışın duygusal bağıllık üzerinde negatif etkisi vardır.

H3c: Yüzeysel davranışın duygusal bağıllık üzerinde negatif etkisi vardır.

### *1.2.4. Duygusal Emek ve Duygusal Bağıllık İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü*

KKT kapsamında duygusal tükenme, kaynakların tükenmesi veya korunmasının etkilerini bağıllık düzeylerine kanalize ederek duygusal emek-duygusal bağıllık ilişkisinde aracı bir faktör olarak hareket etmektedir. Çalışanlar yüzeysel davranış sergilediklerinde, hissedilen ve sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluk önemli bir psikolojik çaba gerektirmekte ve kaynakların tükenmesine yol açmaktadır. Bu tükenme, duygusal olarak aşırı genişlemiş ve kişinin duygusal kaynaklarını tüketmiş hissetme durumu olan duygusal tükenme olarak ortaya çıkar (Maslach vd., 2001). Duygusal tükenme arttıkça, kişinin işine veya kurumuna duygusal bağıllığını sürdürmek için gerekli olan enerji ve psikolojik dayanıklılığı aşındırır. Dolayısıyla, duygusal tükenme, yüzeysel duygusal emeğin kaynak tüketen etkilerini azalan duygusal bağıllığa dönüştürerek ilişkiye aracılık etmektedir. Buna karşılık, duygusal emek derinlemesine veya samimi bir bağıllıkla karakterize edildiğinde, içsel duygular ile dışsal ifadeler arasındaki uyum kişisel kaynaklar üzerindeki boşaltıcı etkileri hafifletebilir. Duygusal emeğin tatmin veya olumlu sosyal etkileşimlere yol açtığı senaryolarda, duygusal tükenme potansiyeli azalır. Ancak, derinlemesine duygusal emeğin yoğunluğu ve sıklığı, yeterli toparlanma fırsatları ve kurumsal destekle dengelenmediği takdirde yine de duygusal tükenmeye yol açabilir. Dolayısıyla, bu

durumlarda, duygusal tükenme yine de ilişkiye aracılık edebilir, ancak bunu kaynakların korunmasını veya tükenmesini etkileyen bağlamsal faktörlere bağlı olarak daha az doğrudan bir şekilde yapabilir.

Özetle duygusal tükenme, farklı duygusal emek biçimleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kritik bir köprü görevi görmektedir. Kaynakların tükenmesi ve korunmasına ilişkin teorik yapıyı, bireyin bağlılık kapasitesini doğrudan etkileyen somut bir psikolojik duruma dönüştürür. Bu aracılık sayesinde, duygusal emeğin duygusal bağlılık üzerindeki dolaylı etkileri ortaya çıkmakta ve duygusal kaynakların emek uygulamaları yoluyla korunmasının veya tüketilmesinin duygusal tükenme yolu üzerinden bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu teorik açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotez seti geliştirilmiştir:

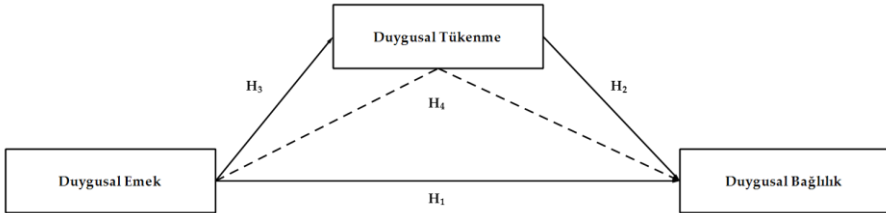
H4: Duygusal emeğin duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü vardır.

H4a: Yüzeysel davranışın duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü vardır.

H4b: Derinlemesine davranışın duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü vardır.

H4c: Samimi davranışın duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü vardır.

Geliştirilen hipotezler çerçevesinde test edilecek araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Evren ve Örneklem

Türkiye genelinde tespit edilen resmi 1585 Alevi STK’sı ve buna bağlı yaklaşık 12.000 civarında kişi araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninin net sayısının bilinmemesi ve evrenin tümüne ulaşmanın imkânsızlığı nedeni ile örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem sayısının hesaplanması için Cochran (1977) tarafından açıklanan evreni belli olmayan örneklem hesabı kullanılmıştır. %95 güven düzeyi ve %5 hata payında ulaşılması gereken minimum örneklem sayısı 385’tir.

İstanbul Arel Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığı'nın 01.12.2023 tarih ve E-52857131-050.06.04-442672 sayılı kararı ile alınan etik kurul izni çerçevesinde araştırma anket formu, kolayda örnekleme tekniği ile seçilen hizmet sektörü çalışanlarına iletilmiştir. Bu çerçevede toplamda 450 katılımcıdan anket formu alınmıştır. Ulaşılan formlarından 49 tanesinin analizler için uygun olmadığı görülmüş ve bunlar analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak araştırma örneklemini toplam 401 katılımcıdan oluşmuştur. Örnekleme ilişkin özellikler Tablo 1'de verilmiştir. Başlıkların tablo, şekil ve grafiklerin üzerinde, iki yana yaslı, koyu (bold) ve yalnızca kelimelerin baş harfleri büyük olacak şekilde yazılması gerekmektedir. Tablolarda yazı karakteri büyüklüğü ihtiyaca göre belirlenebilir (örneğin 9 punto gibi).

Tablo, şekil ve grafiklerin varsa kaynakları; bunların hemen altında metin içi atıf kurallarına uygun olarak verilmelidir. Tablo ve şekiller ile metin arasında bir satır boşluk bırakılmalıdır.

**Tablo 1. Örnekleme İlişkin Özellikler**

		<b>f</b>	<b>%</b>
		<b>(<math>\bar{X}\pm ss</math>)</b>	<b>(Min-Maks)</b>
Cinsiyet	Kadın	107	26,7
	Erkek	294	73,3
Yaş (yıl)		(35,162 $\pm$ 11,693)	(19-64)
Medeni durum	Evli	136	33,9
	Bekar	265	66,1
Eğitim düzeyi	Lise ve altı	173	43,1
	Ön lisans	46	11,5
	Lisans	124	30,9
	Lisansüstü	58	14,5
STÖ üyelik süresi (yıl)		(7,883 $\pm$ 8,127)	(1-37)

## 2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması için hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümünde araştırmacı tarafından hazırlanan demografik bilgi formu yer almaktadır. Bu form ile katılımcılara ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve STÖ üyelik süresi bilgilerine ulaşılmıştır.

Formun ikinci bölümünde duygusal emeği ölçmek üzere Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Çalışma Yaşamında Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. 13 maddeden oluşan ölçekte yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Ölçekte yüzeysel davranış (1-6 arası maddeler), derinlemesine davranış (7-10 arası maddeler) ve samimi davranış (11-13 arası maddeler) olmak üzere 3 faktör bulunmaktadır. Basım ve Beğenirbaş (2012) çalışmasında ölçeğin Cronbach Alfa katsayıları ölçek geneli için 0,800 ve ölçek faktörleri için sırasıyla 0,844, 0,863 ve 0,863 olarak hesaplanmıştır.

Formun üçüncü bölümünde katılımcıların duygusal tükenme düzeylerini ölçmek üzere Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanterinin duygusal tükenme alt ölçeği kullanılmıştır. 9 maddeden oluşan ölçekte yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın artması duygusal tükenmenin arttığını göstermektedir. Ergin (1992) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,83 olarak hesaplanmıştır.

Formun son bölümünde ise katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerini ölçmek üzere Meyer, vd. (1993) tarafından geliştirilen ve Dağlı vd. (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin duygusal bağlılık alt ölçeği kullanılmıştır. 6 maddeden oluşan ölçekte yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın artması duygusal bağlılığın arttığını göstermektedir. Dağlı vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,80 olarak hesaplanmıştır.

### 2.3. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde paket programlar kullanılmıştır. Analizlerde öncelikle örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler sunulmuştur. Ardından ölçüm modelinin değerlendirilmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA), güvenilirlik ve geçerlik analizi yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinin sınanması için kısmi en küçük kareler yöntemi (PLS) ilse yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar ;%95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Literatürde ölçüm modelinin değerlendirilmesi için sıklıkla kullanılan yöntemler indikatör güvenilirliği, iç tutarlık güvenilirliği, yakınsak geçerlik ve ayırt edici geçerliktir (Henseler vd., 2016). Ölçüm modelinin güvenilirlik öğeleri olan indikatör güvenilirliği ve iç tutarlık güvenilirliği değerlendirmesi için faktör yükleri, kompozit güvenilirlik (CR), Cronbach alfa ve rho\_A katsayıları ilk aşama olarak incelenmiştir (Ringle vd., 2012). Hair vd. (2021) tarafından aktarıldığı üzere, 0,70'ten büyük faktör yükleri, CR değerleri, Cronbach alfa ve rho\_A katsayıları ölçüm modelinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 2'de yer alan 5 faktörden oluşan ölçüm modelindeki tüm faktör yükleri, CR değerleri, Cronbach alfa ve rho\_A katsayıları 0,70'ten büyüktür ve bu sonuçlar ölçüm modelinin güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

Ölçüm modelinin güvenilirliğinin sağlanmasının ardından yakınsak geçerliği test etmek üzere çıkarılan ortalama varyans (AVE) değeri kontrol edilmiştir. Henseler vd. (2016) tüm yapılar için AVE değerinin 0,50 üzerinde olması ve CR değerlerinin tüm yapılar için AVE'den yüksek olması durumunda yakınsak geçerliğin sağlandığını belirtmektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere tüm yapılar için AVE değerleri 0,5'ten büyüktür ve tüm CR değerleri AVE'den büyüktür. Bu sonuçlara göre yakınsak geçerlik sağlanmıştır.

**Tablo 2. Ölçüm Modeli Sonuçları**

Yapı	Madde	Faktör Yüğü	p	Cronbach Alfa	Rho A	CR	AVE	VIF
Yüzeysel Davranış (YZD)	YZD1	0,744	0,00	0,877	0,901	0,905	0,614	1,627
	YZD2	0,760	0,00					1,974
	YZD3	0,821	0,00					2,641
	YZD4	0,840	0,00					2,472
	YZD5	0,719	0,00					2,013
	YZD6	0,811	0,00					2,326
Derinlemesine Davranış (DRD)	DRD1	0,712	0,00	0,854	0,894	0,899	0,691	1,751
	DRD2	0,867	0,00					2,018
	DRD3	0,859	0,00					2,457
	DRD4	0,876	0,00					2,255
Samimi Davranış (SMD)	SMD1	0,857	0,00	0,875	0,885	0,923	0,800	2,104
	SMD2	0,926	0,00					2,940
	SMD3	0,899	0,00					2,446
Duygusal Tükenme (DYT)	DYT1	0,870	0,00	0,963	0,964	0,969	0,774	2,974
	DYT2	0,887	0,00					2,665
	DYT3	0,901	0,00					1,950
	DYT4	0,870	0,00					1,839
	DYT5	0,884	0,00					2,245
	DYT6	0,867	0,00					2,549
	DYT7	0,883	0,00					2,158
	DYT8	0,866	0,00					2,224
	DYT9	0,887	0,00					2,479
Duygusal Bağlılık (DYB)	DYB1	0,905	0,00	0,950	0,959	0,960	0,799	3,062
	DYB2	0,919	0,00					2,706
	DYB3	0,897	0,00					2,935
	DYB4	0,892	0,00					3,034

	DYB5	0,897	0,0 00		2,731
	DYB6	0,851	0,0 00		2,971

Ayırt edici geçerliğin test edilmesi aşamasında ise Leguina (2015) tarafından önerilen 3 ana kriter dikkate alınmıştır: Çapraz yükleme matrisi, Fornell-Larcker kriteri ve heterotrait-monotrait oranı (HTMT). Öncelikli olarak Tablo 3'te sunulduğu üzere faktörlerin çapraz yükleme matrisi oluşturulmuştur. Bu matriste ilgili maddenin yüklendiği faktör için aldığı değerin çapraz yüklemelerden yüksek olması gerekmektedir. Tablo 3'te maddelerin yüklendiği faktörlere ilişkin değerler koyu işaretlenmiştir ve bu değerler ayırt edici geçerliğe ilişkin çapraz yükleme kuralının sağlandığını göstermektedir.

**Tablo 3. Çapraz Yükleme Matrisi**

	YZD	DRD	SMD	DYT	DYB
YZD1	<b>0,744</b>	-0,142	-0,236	0,194	-0,207
YZD2	<b>0,760</b>	-0,243	-0,232	0,255	-0,117
YZD3	<b>0,821</b>	-0,241	-0,189	0,248	-0,133
YZD4	<b>0,840</b>	-0,240	-0,267	0,147	-0,156
YZD5	<b>0,719</b>	-0,251	-0,172	0,200	-0,222
YZD6	<b>0,811</b>	-0,159	-0,169	0,306	-0,097
DRD1	-0,215	<b>0,712</b>	0,335	-0,123	0,228
DRD2	-0,325	<b>0,867</b>	0,318	-0,037	0,363
DRD3	-0,232	<b>0,859</b>	0,202	-0,098	0,256
DRD4	-0,316	<b>0,876</b>	0,396	-0,018	0,322
SMD1	-0,213	0,268	<b>0,857</b>	-0,159	0,201
SMD2	-0,145	0,305	<b>0,926</b>	-0,152	0,142
SMD3	-0,187	0,355	<b>0,899</b>	-0,207	0,176
DYT1	0,163	-0,164	-0,200	<b>0,870</b>	-0,077
DYT2	0,189	-0,180	-0,195	<b>0,887</b>	-0,125
DYT3	0,186	-0,212	-0,207	<b>0,901</b>	-0,195
DYT4	0,179	-0,134	-0,206	<b>0,870</b>	-0,128
DYT5	0,254	-0,148	-0,103	<b>0,884</b>	-0,132
DYT6	0,166	-0,157	-0,211	<b>0,867</b>	-0,218
DYT7	0,208	-0,148	-0,135	<b>0,883</b>	-0,086
DYT8	0,243	-0,078	-0,106	<b>0,866</b>	-0,134
DYT9	0,150	-0,155	-0,142	<b>0,887</b>	-0,211
DYB1	-0,139	0,366	0,163	-0,288	<b>0,905</b>
DYB2	-0,126	0,278	0,254	-0,299	<b>0,919</b>
DYB3	-0,057	0,261	0,147	-0,309	<b>0,897</b>
DYB4	-0,097	0,280	0,271	-0,150	<b>0,892</b>
DYB5	-0,124	0,302	0,113	-0,145	<b>0,897</b>
DYB6	-0,063	0,216	0,280	-0,091	<b>0,851</b>

Ayırt edici geçerlik sınavının ikinci basamağında Fornell ve Larcker (1981) kriteri kullanılmıştır. Bu kriter gere göre AVE'nin karekök değerinin modeldeki tüm faktörlerin birbirleri ile olan korelasyonundan daha yüksek olması gerekmektedir. Tablo 4'te Fornell ve Larcker ayırt edici geçerlik sonuçları sunulmuştur ve bu sonuçlar Fornell ve Larcker kriterinin sağlandığını göstermektedir.

**Tablo 4. Fornell-Larcker Kriteri**

	YZD	DRD	SMD	DYT	DYB
YZD	<b>0,784</b>				
DRD	-0,427	<b>0,831</b>			
SMD	-0,514	0,557	<b>0,894</b>		
DYT	0,422	-0,360	-0,468	<b>0,880</b>	
DYB	-0,217	0,344	0,297	-0,427	<b>0,894</b>

Not: AVE'nin karekök değerleri koyu işaretlenmiştir.

Ayırt edici geçerlik değerlendirmesinin son basamağı olarak HTMT kullanılmıştır. Henseler vd. (2015) tarafından aktarıldığı üzere HTMT ayırt edici geçerliğin sağlanması için HTMT değerlerinin 0,90'dan küçük olması gerekmektedir. Tablo 5'te yer alan sonuçlara göre ölçüm modelinin HTMT ayırt edici geçerliği sağlanmıştır.

**Tablo 5. Heterotrait-Monotrait Oranı**

	YZD	DRD	SMD	DYT	DYB
YZD	-				
DRD	0,600	-			
SMD	0,568	0,241	-		
DYT	0,326	0,129	0,407	-	
DYB	0,147	0,347	0,290	0,333	-

Ölçüm modelinin değerlendirilmesi için yapılan analizler birlikte incelendiğinde, modelin güvenilir ve geçerli olduğu belirlenmiştir. Doğrulan faktör yapısının betimleyici istatistikleri Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6. Betimleyici İstatistikler**

	$\bar{X} \pm ss$	Skewness	Kurtosis
YZD	3,082±0,960	0,023	-0,504
DRD	3,318±0,961	-0,488	-0,007
SMD	3,126±1,077	-0,168	-0,629
DYT	2,823±1,067	0,197	-0,725
DYB	4,223±0,865	-0,802	0,851

Tablo 6'da yer alan betimleyici istatistiklere göre modelde yer alan değişkenlerin Skewness ve Kurtosis değerleri -0,802 ile 0,851 aralığındadır. Tabachnick vd. (2013)  $\pm 1,50$  aralığındaki Skewness ve Kurtosis değerlerinin normal dağılıma işaret ettiğini belirtmiştir. Buna göre modeldeki değişkenlerin her biri normal dağılıma sahiptir. Bununla birlikte Tablo 6'da değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri de görülmektedir.

Araştırma kapsamında ölçüm modelinin test edilmesi ve güvenilir ve geçerli olduğuna karar verilmesinin ardından hipotez testleri için yapısal modelin değerlendirilmesi basamağına geçilmiştir

### 3.2. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

Yapısal modelin değerlendirilmesi için öncelikle model uyumunun ve determinasyon katsayılarının incelenmesi gerekmektedir. PLS yönteminde model uyumunun değerlendirilmesinde yaygın olarak Ortalama Karekök (SRMR) ve Normlaştırılmış Düzeltme İndeksi (NFI), determinasyon katsayıları olarak da  $R^2$  ve Stone-Geisser  $Q^2$  kullanılmaktadır (Hair vd., 2021). Model uyumuna ilişkin indeksler ve determinasyon katsayıları Tablo 7’de sunulmuştur.

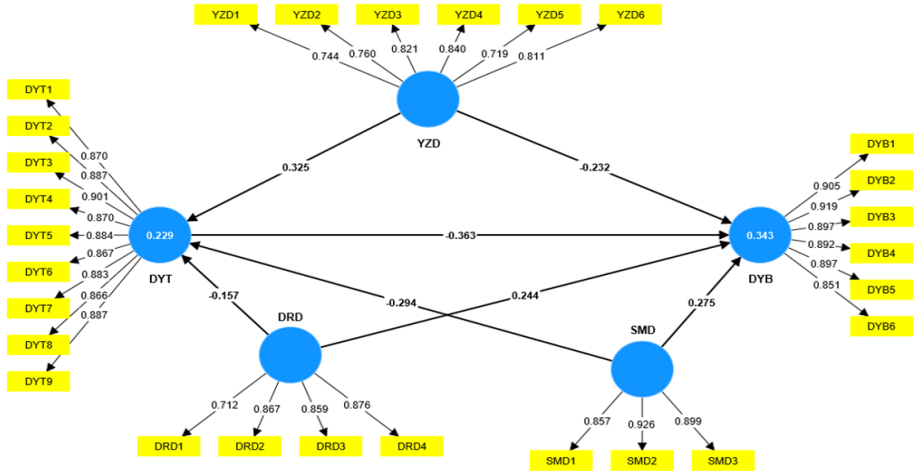
**Tablo 7. Determinasyon Katsayıları ( $R^2$  ve  $Q^2$ ) ve Model Uyumu (SRMR ve NFI)**

Endojen Gizil Faktör	$R^2$	$Q^2$
DYT	0,229	
DYB	0,343	
Model Uyumu	SRMR 0,071	NFI 0,839

SRMR değerinin 0,08’den küçük (Henseler vd., 2014) ve NFI değerinin 0,80’den büyük (Lohmöller, 1989) olması iyi model uyumuna işaret etmektedir. Tablo 7’de mevcut araştırma modelinin SRMR değerinin  $0,071 < 0,08$  ve NFI değerinin  $0,839 > 0,8$  olmasından dolayı model uyumunun iyi olduğu söylenebilir. Bununla birlikte determinasyon katsayılarından  $R^2$ ’nin 0,10’dan büyük (Chin, 1998) ve Stone-Geisser  $Q^2$ ’nin 0’dan büyük (Henseler vd., 2009) olması tatmin edici bir model uyumunu göstermektedir. Mevcut araştırma modelinde her iki endojen gizil değişken için  $R^2$ ’nin 0,10’dan ve  $Q^2$ ’nin de 0’dan büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar araştırma modelinin iyi uyuma sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Model uyumunun iyi olduğunun belirlenmesinin ardından doğrusal ve dolaylı ilişkilere ait yol katsayısı ve t değerlerinin hesaplanması için 5000 yeniden örnekleme prosedürü izlenmiştir (Hair vd., 2021). 4 doğrusal ve 3 dolaylı etki olmak üzere mevcut araştırmaya ait 7 hipotez test edilmiş ve test sonuçları Şekil 2 ve Tablo 8’de sunulmuştur.





Şekil 2 ve Tablo 8’de görülen doğrusal etki sonuçlarına göre duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde negatif ( $YZD \rightarrow DYB$ ,  $\beta=-0,232$ ,  $t=2,876$  ve  $p=0,004$ ), derinlemesine davranış ( $DRD \rightarrow DYB$ ,  $\beta=0,244$ ,  $t=6,787$  ve  $p=0,000$ ) ve samimi davranışın ( $SMD \rightarrow DYB$ ,  $\beta=0,275$ ,  $t=5,070$  ve  $p=0,005$ ) ise duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri vardır. Bununla birlikte duygusal tükenmenin duygusal bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır ( $DYT \rightarrow DYB$ ,  $\beta=-0,363$ ,  $t=2,524$  ve  $p=0,012$ ). Diğer taraftan duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranışın duygusal tükenme pozitif ( $YZD \rightarrow DYT$ ,  $\beta=0,325$ ,  $t=4,565$  ve  $p=0,000$ ), derinlemesine davranış ( $DRD \rightarrow DYT$ ,  $\beta=-0,157$ ,  $t=2,707$  ve  $p=0,007$ ) ve samimi davranışın ( $SMD \rightarrow DYT$ ,  $\beta=-0,294$ ,  $t=4,644$  ve  $p=0,000$ ) ise duygusal tükenme üzerinde negatif ve anlamlı etkileri vardır.

Dolaylı etkilerin belirlenmesi için yapılan analiz sonuçlarına göre duygusal emeğin duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü belirlenmiştir. Buna göre duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranış ( $YZD \rightarrow DYT \rightarrow DYB$ ,  $\beta=-0,103$ ,  $t=2,084$  ve  $p=0,007$ ), derinlemesine davranış ( $YZD \rightarrow DYT \rightarrow DRD$ ,  $\beta=0,118$ ,  $t=2,159$  ve  $p=0,001$ ) ve samimi davranışın ( $YZD \rightarrow DYT \rightarrow SMD$ ,  $\beta=0,126$ ,  $t=1,676$  ve  $p=0,004$ ) duygusal bağlılığa etkisinde, duygusal tükenme aracı rol üstlenmektedir.

**Tablo 8. Hipotez Test Sonuçları**

	Hipotez	$\beta$	ss	t	p	Güven Aralığı (BC)		Sonuç
						LL	UL	
H <sub>1a</sub>	YZD $\rightarrow$ DYB	-0,232	0,081	2,876	0,004	-0,382	0,066	Kabul
H <sub>1b</sub>	DRD $\rightarrow$ DYB	0,244	0,065	6,787	0,000	0,310	0,564	Kabul
H <sub>1c</sub>	SMD $\rightarrow$ DYB	0,275	0,070	5,070	0,005	0,006	0,167	Kabul
H <sub>2</sub>	DYT $\rightarrow$ DYB	-0,363	0,065	2,524	0,012	-0,284	0,031	Kabul
H <sub>3a</sub>	YZD $\rightarrow$ DYT	0,325	0,071	4,565	0,000	0,175	0,457	Kabul

H <sub>3b</sub>	DRD → DYT	-	0,058	2,707	0,007	-	-	Kabul
		0,157				0,266	0,035	
H <sub>3c</sub>	SMD → DYT	-	0,063	4,644	0,000	-	-	Kabul
		0,294				0,416	0,171	
H <sub>4a</sub>	YZD → DYT →	-	0,025	2,084	0,007	-	0,011	Kabul
	DYB	0,103				0,110		
H <sub>4b</sub>	DRD → DYT →	0,118	0,022	2,159	0,001	0,011	0,100	Kabul
	DYB							
H <sub>4c</sub>	SMD → DYT →	0,126	0,015	1,676	0,004	0,004	0,166	Kabul
	DYB							

#### 4. TARTIŞMA

İnanç temelli STÖ'ler, manevi değerleri ve dini inançları misyonlarına ve faaliyetlerine entegre ederek, inancı sosyal değişim için itici bir güç olarak kullanmakta ve genellikle toplumsal kalkınma, insani yardım ve savunuculuk çalışmalarında yer almaktadır (Lambie-Mumford ve Jarvis, 2012). İnanç temelli STÖ üyeleri toplumsal bilinç ve inanç dinamikleri arasında şekillenen davranışlarında duygusal emek ortaya koymaktadır (Eschenfelder, 2012) KKT perspektifinde kaynakların tükenmesi ve tükenen kaynakların yenilenmesi için yeterli süre bulunmaması durumun STÖ dinamiklerinin olumsuz etkilenmesi beklenmektedir (Hobfoll, 1989). Bu bağlamda araştırma kapsamında ulaşılan duygusal emek faktörlerinden duyguları gerçekten hissetmeden sadece yaşıyormuş gibi yapmakla karakterize edilen yüzeysel davranışın (Hochschild, 1983; Kaya ve Yolcu, 2023) duygusal bağlılığı azaltması ve duygusal tükenmeyi artırması, hissedilen ve sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluğun kaynak tüketiminin bir sonucudur. Bunun tersi olarak çalışmada ulaşılan derinlemesine ve samimi davranışların duygusal bağlılığı artırırken, duygusal tükenmeyi azalttığı bulgusu elde edilmiştir. Derinlemesine ve samimi davranışlar doğası gereği ödüllendiricidir ve bireyin özgünlük ve kişisel yeterlilik duygusunu geliştirmektedir (Hochschild, 1983; Grandey ve Gabriel, 2015; Öngel, 2023; Nalçacıgil, 2023). Bu duygusal emek türleri bireyin kaynak tabanını korumakla kalmayıp zenginleştirerek duygusal tükenmeyi azaltmakta, üyesi olduğu inanç temelli STÖ'ye duygusal bağlılığını güçlendiren sürdürülebilir bir kaynak yatırımı ve yenileme döngüsünü teşvik etmektedir (Hobfoll, 1989). Literatürdeki araştırma sonuçlarında da duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranışların duygusal bağlılığı azalttığı, derinlemesine ve samimi davranışların ise azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Lapointe vd., 2012; Kerse ve Özdemir, 2018; Richards vd., 2019; Acar ve Çevirgen, 2021; Polat, 2022). Benzer şekilde araştırmalar yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi artırdığı, derinlemesine ve samimi davranışların ise azalttığı sonucunu ortaya koymuştur (Güğerçin, 2019; Batmantaş ve Zeybek, 2023; Ma vd., 2023; Çelebi ve Bilen, 2024; Saei vd., 2024). Bu sonuçlar araştırma bulgularının literatüre paralel olduğunu, inanç temelli STÖ'lerin temel dinamiklerini oluşturan manevi duyguların doğru dışı vurumunun hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağını göstermektedir

Araştırmanın bulgularına göre inanç temelli STÖ üyelerinde duygusal tükenmişlik duygusal bağlılığı azaltmaktadır. Tükenmişlik, sinizm ve mesleki yeterliliğin azalması ile karakterize edilen duygusal tükenmişlik (Maslach vd., 2001), bireylerin psikolojik kaynakları üzerinde kritik bir tükenme olarak ortaya çıkmakta ve duygusal bağlılıklarının azalmasına yol açmaktadır. KKT'ye (Hobfoll, 1989) göre, tükenmişlik nedeniyle umut, dayanıklılık ve duygusal enerji gibi duygusal ve psikolojik kaynakların kaybı, bireylerin duygusal olarak yatırım yapma ve örgütlerin hedef ve değerlerine bağlı kalma kapasitelerini doğrudan zayıflatmaktadır. Üyelerin genellikle güçlü bir misyon ve amaç duygusuyla duygusal olarak yüklü konular ve nüfuslarla derinlemesine ilgilendiği inanç temelli STÖ angajmanı, üyeler için potansiyel olarak tatmin edici olsa da, özellikle işlerinin talepleri kişisel, sosyal ve kurumsal kaynaklarını aştığında, bireyleri yüksek bir duygusal tükenmişlik riskiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Tükenmişliğin bir sonucu olarak duygusal bağlılığın azalması, bireylerin örgütlerinin duygusal ve manevi değerlerine uyum sağlamayı ve katkıda bulunmayı giderek daha zor buldukları, tükenmiş duygusal rezervlerin doğal bir sonucunu yansıtmaktadır (Pargament, 1997). Literatürdeki araştırmalarda da mevcut bulguya paralel şekilde duygusal tükenmenin duygusal bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Çetin vd., 2011; Akpınar vd., 2013; Kong ve Jeon, 2018; Caner ve Aydın, 2019; Li vd., 2020).

Aracı rolleri değerlendirmek için yapılan analiz sonuçlarına göre duygusal emeğin her üç faktörünün de duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolünün olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, bireylerin yüzeysel rol yapma ya da doğal olarak hissedilen duyguları ifade etmelerinden bağımsız olarak, bu duygusal ifadeleri örgütsel beklentilerle uyumlu bir şekilde yönetme sürecinin duygusal tükenmeye yol açabileceğini göstermektedir. Bu tükenme de çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını azaltarak uzun vadeli bağlılıklarını ve STÖ'nün misyonunu yerine getirmedeki etkinliklerini potansiyel olarak etkilemektedir. KKT kapsamında yüzeysel davranışların kaynak tüketimine karşılık derinlemesine ve samimi davranışların kaynakların korunması üzerindeki etkisi birlikte değerlendirildiğinde, inanç temelli STÖ'lerin manevi dinamiklerinin ön plana çıkarak tüm duygusal emek davranışlarının duygusal tükenmeye yol açtığı ve bunun bir sonucu olarak da duygusal bağlılık düzeylerinde değişimlerin ortaya çıktığı söylenebilir. İnanç temelli STÖ'lerin üyeleri genellikle kendilerini karmaşık duygusal alanlarda gezinirken bulmakta, inanç odaklı şefkat ve empatilerini gerçekçi bir şekilde ifade etme ihtiyacı ile duygusal emeğin profesyonel taleplerini dengelemektedir. Duygusal tükenmenin aracılığı, derin inanç ve değerlerle uyumlu olsa bile, duygusal ifadeleri yönetmeye yönelik sürekli çabanın, bu örgütlere katılımı motive eden ve sürdüren temel duygusal bağlılığı istemeden aşındırabileceği bir kırılma noktasını vurgulamaktadır.

## SONUÇ

Araştırma bulgularından yola çıkarak örgütlerde, gerçek duygusal etkileşimlere değer veren ve bunları teşvik eden bir örgüt ortamının geliştirilmesi önerilmektedir. Duygusal zekayı ve özgün iletişim becerilerini geliştirmek üzere tasarlanmış eğitim programları, bu çabada hayati araçlar olarak hizmet edebilir ve çalışanların duygusal emeklerini daha etkili bir şekilde yönlendirmelerini sağlayabilir. Bu tür girişimler

yalnızca daha derin kişiler arası bağlantıları kolaylaştırmakla kalmayacak, aynı zamanda destekleyici ve empatik bir örgüt kültürünü de teşvik edecektir. Bununla birlikte, duygusal tükenmenin bağlılık üzerindeki zararlı etkilerinin farkında olan örgütlerin bu etkileri azaltmaya yönelik stratejiler uygulaması zorunlu hale gelmektedir. Sağlıklı yaşam programları, stres yönetimi kaynakları ve iş-yaşam dengesini destekleyen politikalar duygusal tükenmenin azaltılmasına önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Bu önlemler yalnızca çalışanların anlık iyi oluşunu ele almakla kalmayacak, aynı zamanda daha ilgi çekici ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak uzun vadeli duygusal bağlılığı da artıracaktır. Bu önerilerin entegrasyonunun, daha yüksek katılım, bağlılık ve genel iş tatmini seviyeleri ile karakterize edilen, duygusal açıdan daha dirençli bir işgücü ile sonuçlanması beklenmektedir.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı örneklem olarak inanç temelli STK'larda görev yapan 401 katılımcının seçilmesidir. Bu sınırlılık spesifik bir bağlam sunsa da daha geniş bir araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Araştırmanın daha çeşitli örgütleri ve kültürel bağlamları kapsayacak şekilde genişletilmesi, bulguların genellenebilirliğini artırabilir ve duygusal emek dinamiklerinin daha zengin bir şekilde anlaşılmasını sağlayabilir. Buna ek olarak, araştırma modelinin örgüt kültürü, liderlik tarzları ve kişisel özelliklerin etkisi gibi daha geniş bir değişken yelpazesini içerecek şekilde iyileştirilmesi, duygusal emeğin bağlılığı nasıl etkilediğine dair daha incelikli bir bakış açısı sunabilir. Bu yaklaşım, duygusal emek süreçlerinde bireysel ve örgütsel faktörler arasındaki etkileşimin daha bütüncül bir şekilde anlaşılması potansiyelini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, kesitsel bir çalışma tasarımından boylamsal bir çalışma tasarımına geçiş, bu dinamiklerin zaman içinde araştırılmasına olanak tanıyarak duygusal emek uygulamalarının uzun vadeli etkilerine dair içgörüler sunacaktır. İnanç temelli STÖ'lerin üzerine yapılan araştırmaların azlığı, gelecekte yapılacak çalışmaların bu alanı derinlemesine inceleyerek duygusal bağlılığı yönetirken karşılaştıkları farklı zorlukları ve fırsatları keşfetme fırsatının altını çizmektedir.

## **THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR AND BURNOUT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN FAITH-BASED CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS**

### **1. INTRODUCTION**

Faith-based civil society organizations (CSOs) are unique entities that integrate spiritual values and religious beliefs into their missions and activities. These organizations use faith as a driving force for social change, often engaging in community development, humanitarian aid, and advocacy work. Since these organizations rely heavily on volunteerism, it is crucial for members to have a strong affective commitment to their organizations to ensure the quality of social outputs. This commitment ensures that volunteers and staff are motivated and dedicated to the organization's goals, leading to more effective and impactful outcomes.

Understanding the factors that shape affective commitment is essential in this context. Emotional labor, defined as the management of emotions to fulfill the emotional requirements of a job, plays a significant role in this dynamic. While emotional labor can lead to positive outcomes like increased job satisfaction and organizational commitment, it can also result in negative outcomes such as emotional exhaustion and burnout. This study investigates the mediating role of emotional burnout in the relationship between emotional labor and affective commitment in faith-based CSOs.

## **2. METHODS**

The study included 401 individuals actively working in Alevi civil society organizations throughout Turkey. Data analysis was performed using SPSS 26.00 and Smart PLS 4, and structural equation modeling was employed to test the research hypotheses. The methodology section outlines the steps taken to collect and analyze the data, ensuring the reliability and validity of the findings.

Participants were selected from various Alevi CSOs across Turkey, representing a diverse demographic in terms of age, gender, and education level. The data collection process adhered to ethical guidelines, ensuring anonymity and voluntary participation. Surveys were distributed via online platforms and face-to-face interactions to gather comprehensive data.

Validated and reliable scales were used to measure emotional labor, emotional burnout, and organizational commitment. Emotional labor was assessed using Hochschild's (1983) Emotional Labor Scale, emotional burnout was measured using the Maslach Burnout Inventory (MBI), and organizational commitment was gauged using Allen and Meyer's (1990) Affective Commitment Scale.

## **3. RESULTS**

The findings indicate that superficial behaviors among emotional labor factors decrease affective commitment and increase burnout. In contrast, in-depth and sincere behavior factors increase affective commitment and decrease emotional burnout. Additionally, emotional burnout was found to decrease affective commitment. The mediating role of emotional burnout was established in the effect of all factors of emotional labor on affective commitment.

Superficial behaviors refer to the outward display of emotions that may not be genuinely felt. These behaviors can lead to emotional dissonance, where there is a disconnect between felt emotions and displayed emotions. This dissonance can increase stress levels, leading to emotional burnout. As burnout increases, the individual's commitment to the organization decreases, as they may feel overwhelmed and less connected to the organization's mission and values.

In-depth behaviors involve the authentic expression of genuinely felt emotions, while sincere behaviors reflect the natural and heartfelt display of these emotions. These

behaviors promote a sense of authenticity and alignment between an individual's internal emotional state and their external expressions. This alignment can enhance emotional well-being, reduce burnout, and foster a stronger sense of commitment to the organization. When individuals feel that they can be their authentic selves, they are more likely to be engaged and dedicated to their work.

Emotional burnout serves as a critical mediating factor in the relationship between emotional labor and organizational commitment. Burnout, characterized by physical and emotional exhaustion, can erode the positive effects of emotional labor. Even when individuals engage in sincere and in-depth emotional labor, the potential for burnout remains if they do not receive adequate support and resources. Burnout diminishes affective commitment by draining individuals of the energy and enthusiasm needed to remain engaged with the organization

#### **4. DISCUSSION**

To create a more resilient organizational culture in faith-based CSOs, it is essential to enhance emotional engagement and implement comprehensive support mechanisms to reduce emotional burnout. This involves fostering an environment where genuine emotional interactions are valued and encouraged. Training programs designed to enhance emotional intelligence and authentic communication skills can be instrumental in this endeavor.

Organizations should also recognize the detrimental effects of emotional exhaustion on commitment and implement strategies to mitigate these effects. Wellness programs, stress management resources, and policies promoting work-life balance can significantly reduce emotional exhaustion. These measures not only address immediate well-being but also contribute to long-term emotional engagement by creating a supportive work environment.

Training programs focused on emotional intelligence can equip individuals with the skills to manage their emotions effectively, recognize the emotions of others, and foster healthy interpersonal relationships. Emotional intelligence training can help individuals navigate the complexities of emotional labor, reducing the risk of burnout and enhancing organizational commitment.

Support mechanisms such as regular counseling sessions, peer support groups, and mental health resources can provide individuals with the tools they need to cope with the demands of emotional labor. These resources can help mitigate the effects of burnout, allowing individuals to remain committed and engaged with their organization.

## 5. CONCLUSION

Organizations need to foster an environment that values and encourages genuine emotional interactions. Training programs designed to enhance emotional intelligence and authentic communication skills can serve as vital tools in this endeavor, enabling employees to channel their emotional labor more effectively. Such initiatives will facilitate deeper interpersonal connections and foster a supportive and empathetic organizational culture.

Recognizing the detrimental effects of emotional exhaustion on commitment, it becomes imperative for organizations to implement strategies to mitigate these effects. Wellness programs, stress management resources, and policies promoting work-life balance can contribute significantly to reducing emotional exhaustion. These measures will address employees' immediate well-being and enhance long-term emotional engagement by creating a more engaging and supportive work environment. Integrating these recommendations is expected to result in a more emotionally resilient workforce characterized by higher levels of engagement, commitment, and overall job satisfaction.

## KAYNAKÇA

- Abdulmecid, M. (2022). Sivil toplum örgütlerinin sosyal medya kullanımı: World Uyghur Congress Facebook sayfası örneği. *Uluslararası Uygur Araştırmaları Dergisi*, (20), 43-63.
- Acar, S. ve Çevirgen, A. (2021). Duygusal emeğin örgütsel bağlılığa etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 91-105.
- Akpınar, A. T., Yunus, T. A., Okur, M. E. (2013). The effect of job satisfaction and emotional exhaustion on affective commitment of emergency services employees. *Emergency*, 7(2), 169-172.
- Arslan, S. (2024). Mesleki tükenmişlik, örgütsel bağlılık üzerine alanyazın taraması ve yönetim organizasyonu. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournl)*, 9(118), 9707-9711.
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, S. (2010). Türkiye'de sivil toplum. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(31), 260-283.
- Avan, M., ve Şantaş, F. (2024). Aile hekimliği çalışanlarının covid-19 pandemi sürecinde pandemik kaygı, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 135-159.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Basım, H. N., ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.

- Batmantaş, H., ve Zeybek, F. (2023). Sağlık çalışanlarının duygusal emek ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 10(21), 22-56.
- Baydili, K., Özcan, Ö., & Bektemür, G. (2022). Bir sivil toplum kuruluşunda örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin araştırılması. *Uluslararası İnsan Çalışmaları Dergisi*, 5(9), 25-42.
- Breitsohl, H., and Ruhle, S. (2013). Residual affective commitment to organizations: Concept, causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 23(2), 161-173.
- Brotheridge, C. M., and Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Caner, A., ve Aydın, B. (2019). Duygusal tükenmişliğin, duygusal bağlılık üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1656-1662.
- Çelebi, M. A., ve Bilen, C. (2024). Çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişliğe etkisi: benlik saygısının düzenleyici rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 629-655.
- Çetin, F., Basım, H. N., ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Dağlı, A., Han, B. ve Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., and Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 143-154.
- Eschenfelder, B. (2012). Exploring the nature of nonprofit work through emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 173-178.
- Faisaluddin, F., Fitriana, E., Nugraha, Y., and Hinduan, Z. R. (2024). Does meaningful work affect affective commitment to change? Work engagement contribution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50(1), 1-9.
- Fornell, C., and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Gabriel, A. S., Diefendorff, J. M., and Grandey, A. A. (2023). The acceleration of emotional labor research: Navigating the past and steering toward the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 511-545.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A., and Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 323-349.
- Güğgerçin, U. (2019). Duygusal emeğin duygusal tükenme üzerindeki etkisi: Özbenlik çelişki teorisi çerçevesinde bir analiz. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(20), 177-192.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. New York City: Sage Publications.



- Hameli, K., Çollaku, L., and Ukaj, L. (2024). The impact of job burnout on job satisfaction and intention to change occupation among accountants: the mediating role of psychological well-being. *Industrial and Commercial Training*, 56(1), 24-40.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., ... and Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Henseler, J., Hubona, G., and Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*. 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., and 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.
- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., and Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Humphrey, N. M. (2023). Emotional labor and employee outcomes: A meta-analysis. *Public Administration*, 101(2), 422-446.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., and Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.
- Johnson, H.-A. M., and Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319-333.
- Kanbay, T., ve Taşer, A. (2023). Sağlık Sektörü Çalışanlarına ait Duygusal Emek Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Anadolu University Journal of Faculty of Economics*, 5(1), 15-29.
- Kaya, B., ve Yolcu, İ. U. (2023). Motivasyon ve duygusal emek ilişkisinin belirlenmesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(20), 141-152.
- Kayar, M. Ş., ve Aslan, M. (2023). Duygusal emek ile iş tatmini ilişkisinde psikolojik iyi oluşun düzenleyicilik rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 1258-1275.
- Kazempour, F., Mohamad Amin, S., and Pourseidi, B. (2012). Relationship between workplace spirituality and organizational citizenship behavior among nurses through mediation of affective organizational commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, 44(3), 302-310.
- Kerse, G., ve Özdemir, Ş. (2018). Sağlık sektörü çalışanlarının duygusal emek davranışları örgütsel bağlılık ile açıklanabilir mi?. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 151-163.
- Khan, F., Talat, A., and Azar, S. (2015). Organizational Factors and Affective Commitment: Moderating Role of Employees' Age. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 30(2), 405+.
- Kong, H., and Jeon, J. E. (2018). Daily emotional labor, negative affect state, and emotional exhaustion: Cross-level moderators of affective commitment. *Sustainability*, 10(6), 1967.
- Lambert, E. G., Barton-Bellessa, S. M., and Hogan, N. L. (2015). The consequences of emotional burnout among correctional staff. *Sage Open*, 5(2), 2158244015590444.

- Lambert, L. S., Bingham, J. B., & Zabinski, A. (2020). Affective commitment, trust, and the psychological contract: contributions matter, too!. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 294-314.
- Lambie-Mumford, H., and Jarvis, D. (2012). The role of faith-based organisations in the Big Society: opportunities and challenges. *Policy Studies*, 33(3), 249-262.
- Lapointe, É., Morin, A., Courcy, F., Boilard, A., and Payette, D. (2012). Workplace affective commitment, emotional labor and burnout: A multiple mediator model. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 3-21.
- Lee, J. J., and Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
- Lee, J., Lim, N., Yang, E., and Lee, S. M. (2011). Antecedents and consequences of three dimensions of burnout in psychotherapists: A meta-analysis. *Professional Psychology: Research and Practice*, 42(3), 252-258.
- Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Int. J. Res. Method Educ.*, 38, 220-221.
- Li, X., Mai, Z., Yang, L., and Zhang, J. (2020). Human resource management practices, emotional exhaustion, and organizational commitment—with the example of the hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 16(3), 472-486.
- Lohmöller, J.-B. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Physica: Heidelberg.
- Ma, P., Zhang, L., Dong, H., and Yu, J. (2023). The relationships between teachers' emotional labor and display rules, trait emotions, exhaustion, and classroom emotional climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 957856.
- Maddock, A. (2024). The Relationships between Stress, Burnout, Mental Health and Well-Being in Social Workers. *The British Journal of Social Work*, 54(2), 668-686.
- Maslach, C., and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Nalçacıgil, E. (2023). Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek ilişkisi: sivil havacılık kabin memurları örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 391-410.
- Öngel, G. (2023). Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek: Demografik Özellikler Açısından Bir İnceleme. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 1325-1342.
- Özdemir, B., ve Tarım, K. (2022). Psikolojik sermayenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracı rolü: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(234), 1305-1326.
- Pargament, K. I. (1997). *The psychology of religion and coping: Theory, research, practice*. Guilford Press.

- Park, H. I., O'Rourke, E., and O'Brien, K. E. (2014). Extending conservation of resources theory: The interaction between emotional labor and interpersonal influence. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 384–405.
- Pattnaik, L., Mishra, S., and Tripathy, S. K. (2023). Perceived organizational support and organizational commitment: Moderating role of person–organization fit. *Global Business Review*, 24(5), 902-915.
- Polat, M. (2022). Duygusal emeğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: yiyecek içecek işletmeleri üzerinde bir araştırma. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 5(2), 145-162. <https://doi.org/10.53353/atrss.1079035>
- Prapanjaroensin, A., Patrician, P. A., and Vance, D. E. (2017). Conservation of resources theory in nurse burnout and patient safety. *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), 2558-2565.
- Richards, K. A. R., Washburn, N., and Lee, Y. H. (2019). Understanding emotional labor in relation to physical educators' perceived organizational support, affective commitment, and job satisfaction. *Journal of Teaching in Physical Education*, 39(2), 236-246.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., and Straub, D. W. (2012). Editor's comments: A critical look at the use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". *MIS Quarterly*, 36(1), iii-xiv
- Roh, C. Y., Moon, M. J., Yang, S. B., and Jung, K. (2016). Linking emotional labor, public service motivation, and job satisfaction: Social workers in health care settings. *Social work in public health*, 31(2), 43-57.
- Saei, E., Sarshar, S., and Lee, R. T. (2024). Emotional labor and burnout among nurses in Iran: core self-evaluations as mediator and moderator. *Human Resources for Health*, 22(1), 14.
- Schaufeli, W. B., and Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 383-425). Wiley.
- Stern, P. C. (2000). New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., and Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Topa, G., and Jurado-Del Pozo, J. F. (2018). Emotional exhaustion and health complaints as indicators of occupational diseases among civil servants in Spain. *Journal of Clinical Medicine*, 7(12), 523.
- Vandenbergh, C. (2011). Workplace spirituality and organizational commitment: an integrative model. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(3), 211-232.
- Wen, J., Huang, S. S., and Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
- Wright, T. A., and Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493.
- Xu, S. T., Cao, Z. C., and Huo, Y. (2020). Antecedents and outcomes of emotional labour in hospitality and tourism: A meta-analysis. *Tourism Management*, 79, 104099.
- Yang, C., and Chen, A. (2021). Emotional labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40(4), 479-501.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Haydar Baki DOĞAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Haydar Baki DOĞAN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Haydar Baki DOĞAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Haydar Baki DOĞAN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Haydar Baki DOĞAN