



הקשר בין רוחניות ועבודת רגש לבין שביעות רצון ולשחיקה בקרב עובדים במוקד טלפוני: השוואה בין נציגי שירות דתיים ולא דתיים

סמדר ויינשטיין¹ ונדב גבאי²

תקציר

בעידן הגלובליזציה המאופיין בהתפתחות תעשיית השירותים ובמעבר לערכים פוסט-מטריאליסטים המחקר הארגוני מקדיש תשומת לב הולכת וגוברת להשפעות של עולם הרוח ושל עולם הרגש על ביצועי העובדים ורווחתם. למרות טענות לקשר חיובי בין אמונות רוחניות לבין ניהול רגשות בהתאם לגישת הפסיכולוגיה החיובית, בולט היעדרו של מחקר אמפירי-כמותי, שבוחן את ההשפעה ההדדית בין ניהול רגשות ואמונות רוחניות בקרב עובדים לבין תוצאות עבודה. המחקר הנוכחי שנערך בקרב 182 נציגי שירות ומכירה בשלושה מוקדים טלפוניים של ארגון פיננסי גדול, בוחן את האפקט המתווך והמתן של שתי אסטרטגיות של עבודת רגש - משחק שטוח ומשחק עמוק - על הקשר בין הרוחניות האישית לבין שביעות הרצון והמחויבות הארגונית, תוך השוואה בין נציגים דתיים ולא-דתיים. ממצאי המחקר מלמדים כי בקרב הנציגים הלא דתיים, קיים קשר ישיר חיובי בין רוחניות אישית לשימוש במשחק עמוק ולשביעות רצון בעבודה אך לא קיים קשר שלילי עם שחיקה. המשחק העמוק מתווך את הקשר בין רוחניות לשביעות הרצון (אך לא לשחיקה) והרוחניות מחזקת את הקשר השלילי שבין המשחק העמוק לשחיקה ובין המשחק השטוח לשביעות הרצון. בקרב הנציגים הלא דתיים, לא נמצא קשר ישיר בין רוחניות לשביעות רצון או לשחיקה, אך נמצא שהרוחניות מעלה את השימוש במשחק השטוח ושהמשחק השטוח מעלה את השחיקה רק בקרב נציגים שאינם רוחניים, בעוד שבקרב נציגים רוחניים לא מתקיים קשר בין עבודת רגש לשחיקה. ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם טענת המחקר שרוחניות אישית שמקורה בהשקפה הומניסטית-אוניברסלית (להבדיל מרוחניות שמקורה באמונה יהודית-דתית) תורמת לרווחת העובד בשל הנטייה לאימוץ דפוסיים של פסיכולוגיה חיוביות בניהול רגשות המתבטאת בשימוש גובר במשחק עמוק.

מבוא

בעידן הגלובליזציה והתפתחות תעשיית השירותים, המחקר הארגוני מקדיש תשומת לב הולכת וגוברת להשפעה של גורמים לא מטריאליים במקום העבודה במסגרת המגמה הכללית של מעבר לערכים פוסט-מטריאליסטים בחברות תעשייתיות מתקדמות (Heelas,2009). שני גורמים מרכזיים שנמצאו בספרות הארגונית – רגשות בעבודה ורוחניות בעבודה - קשורים להכרה גוברת בקרב ארגונים שביצועי העובדים ורווחתם קשורים במידה לא מבוטלת לחייהם הפנימיים של העובדים, לשאיפתם למצוא משמעות בעבודה ולמידת דבקותם בערכים לא מטריאליים של אכפתיות, הגינות, יושר וחמלה (Neal,2013) בקונטקסט של הארגון כקהילה תומכת (Ashmos & Duchone,2000). מחקרים מהעת האחרונה מראים שתפישת עולם רוחנית בקרב עובדים, מעלה שביעות רצון מהעבודה (Clark, et al.2007), מגדילה את מחויבותם לארגון

¹ המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן, smadar.weinstein@live.biu.ac.il

² המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת אריאל, ngabay123@gmail.com

(Pawar,2009) ומפחיתה את תחושת העומס והשחיקה (Karakas, 2010 ; Altaf & Awan, 2011). ממצאים אלה תקפים במיוחד בקרב ארגוני שירותים. עבודת נותני שירות, המחזיקים בתפישות רוחניות ומוצאים משמעות בעבודתם, מאופיינת לרוב בשיעור רצון גבוהה (García-zamor,2003) ובתודעה שירותית גבוהה (Pandey et al.2009).

באופן דומה, גוף עשיר של מחקר ארגוני מצביע על קשר חיובי בין אסטרטגיות שונות של רגולציה רגשית ואימוץ של "פסיכולוגיה חיובית" לבין תוצאות עבודה במקצועות מכווני שירות. ההשקפה הרוחנית מאופיינת בנטייה לאמץ דפוסי חשיבה חיובית (Byren et al. 2011) כגון זולתנות (Elkins et al.,1988) הכרת תודה (Bono et al,2004) וכבוד לזולת (Lee et al. 2014). נטייה זו נמצאה כקשורה למיקוד שליטה פנימי (Tloczynski, Knoll,& Fitch,1997) ולשאיפה להרמוניה פנימית (שמחאי, 2009). חשיבה חיובית תורמת לניהול נכון של רגשות בעבודה ומחזקת את רווחת העובד, את ביצועיו ומובילה לעמדות חיוביות ביחס לעבודה: מפחיתה לחץ ושחיקה (Hochschild, 1983), מגדילה ביצועים ותפוקות (Chu,2002), ומעלה את תחושת ההישגיות (Zapf & Holz, 2006).

המהפך הסוציו-רגשי בעולם העבודה והקשר ההדוק שבין עולם הרוח לעולם הרגש מחד, והמאפיינים רגשיים של רוחניות, מאידך, מובילים לפיכך להשערה שניהול הרגשות בקרב עובדים רוחניים שונה מזה של עובדים לא רוחניים ושניהול הרגשות מתוודך בין רמת הרוחניות של העובד לבין תוצאות עבודתו (Lee et al. 2014; Byrne et al. 2011). עם זאת, למרות הטענות התיאורטיות על קשר חיובי בין רוחניות למאפיינים של פסיכולוגיה חיובית בניהול רגשות, בולט היעדרו של מחקר אמפירי-כמותי שבוחן את ההשערה. המחקר הנוכחי, שנערך בקרב 182 נציגי שירות ומכירה בשלושה מוקדים טלפוניים בארגון פיננסי גדול נועד לבחון את האפקט המתוודך והמתן של עבודת הרגש על הקשר בין רוחניות לבין שביעות הרצון מהעבודה (תוצאת עבודה חיובית) והשחיקה (תוצאת עבודה שלילית) של הנציגים, תוך השוואה בין נציגים דתיים ולא דתיים.

המחקר נושא שתי תרומות לספרות הארגונית. ראשית, פיצוח הקשר שבין רוחניות, רגשות ורווחת העובדים, יכול לתת למנהלים כלים שיובילו לשימור עובדים ואף יצרו תנאים להתמודדות עם בעיית התחלופה. מחקרים מעלים כי מוקדים טלפוניים המנוהלים בסגנון המכונה "טיילורזם של הצווארון הלבן" (Bain et al,2002) סובלים מתשישות רגשית, שחיקה מוגברת, מירידה בביצועים ומשיעור תחלופת עובדים גבוה (Deery et al.2002). תרומה שנייה של המחקר הוא בדיקת הקשר שבין דתיות לרוחניות בעבודה בהקשר הישראלי-יהודי, במערך מחקר ייחודי שמאפשר להבחין בין רוחניות יהודית דתית לרוחניות הומניסטית-אוניברסלית, באמצעות השוואה שיטתית של הקשר בין רוחניות, עבודת רגשות ותוצאות עבודה בין עובדים דתיים ולא-דתיים.

רקע תיאורטי

עבודת רגש (Emotional Labor) שביעות רצון ושחיקה בעבודה

במחקר פורץ דרך הציגה לראשונה הסוציולוגית ארלי הוכצ'ילד (Hochschild,1979, 1983) את המונח "עבודת רגש" (Emotional Labor). בתהליך זה נותן השירות מביע את רגשותיו בטיפול בלקוחות באמצעות כללי ההצגה הארגוניים: רשימת נהלים של התגובות הרגשיות "הנכונות" שמצופה מהעובדים לעשות במסגרת תפקידם. כללים אלה מדגישים בין היתר, החצנה של רגשות חיוביים כלפי הלקוח כמו אדיבות, סלחנות חמלה או אמפתיה, או הסתרה של רגשות שליליים כמו עצב או כעס (Rafaeli & Sutton, 1987).

בעבודת רגש מתקיימות שתי אסטרטגיות מרכזיות של וויסות רגשי: משחק שטוח (Surface Acting) ומשחק עמוק (Deep Acting). במשחק השטוח, העובד מציג ללקוח רגשות ברמה הגופנית באופן מוחצן (מחוות פנים, טון דיבור וכו') מבלי שהוא חווה את הרגש המוחצן באופן פנימי-אותנטי. המשחק השטוח כולל יצירת "זהות מזויפת" המלווה בתחושת דיסוננס בין הרגש המוחצן כלפי הלקוח לרגש הפנימי של העובד. במשחק העמוק, העובד מעצב רגשותיו כלפי הלקוח, באופן שיתאימו לרגשות שהוא חובה באופן פנימי-אותנטי, בין היתר, באמצעות טכניקות של דמיון מודרך ועוררות אקטיבית של מחשבות וזיכרונות (Hochschild, 1983). צמצום הדיסוננס הרגשי כללי ההצגה הארגונית (הרגש שהעובד נדרש להחציף) לבין הרגש שהעובד חווה פנימה יוצר שינוי מהותי במחשבותיו וברגשותיו ועקב כך כללי ההצגה הארגונית נתפשים אצלו כיותר אותנטיים (Grandey, 2000). עובדים המפנימים את דרישות הארגון במסגרת "המשחק העמוק" באמצעות טכניקות של "דמיון מודרך" מדווחים על יותר תחושות של אותנטיות ופחות על תחושות של זיוף ודיסוננס רגשי (Hochschild, 1983; Chu, 2002).

הממצאים בספרות הארגונית רואים בשימוש במשחק שטוח כגורם הפוגע ברווחת העובד ובביצועי הארגון. תחושת הדיסוננס הרגשי שמייצר המשחק השטוח מעלה את הלחץ ושחיקה (Rafaeli, et al. 2007; Brotheridge & Lee, 2002; Grandey, 2003; Grandey et al., 2005; Hulsheger & Schewe, 2011) מפחיתה שביעות רצון (Grandey, 2000) ולאורך זמן מובילה לעזיבת התפקיד (Deery, et al, 2000). לעומת זאת, רוב הממצאים בספרות הארגונית מצביעים על השימוש במשחק העמוק כגורם שמחזק תוצאות עבודה חיוביות כמו שביעות רצון ומחויבות ארגונית (Chu, 2002; Wang et al., 2011). באשר לקשר בין משחק עמוק לתוצאות עבודה שליליות הדעות בספרות חלוקות. בעוד שמספר מחקרים מצאו קשר שלילי בין משחק עמוק לשחיקה (Hochschild, 1983), מחקרים אחרים אינם מוצאים כל קשר (Brotheridge & Lee, 2002) ויש אף שמצאו קשר חיובי בין משחק עמוק לשחיקה בעבודה (Prentice et al., 2013).

אחת התיאוריות אשר עשויה להסביר מדוע שימוש ב"משחק עמוק" מפחית לחץ ושחיקה בהשוואה לשימוש ב"משחק שטוח" מכונה תיאוריית "שימור המשאבים" (Hobfoll, 1989). תיאוריה זו, המניחה שהעובד עושה מאמץ לשמור על המשאבים ומחפש דרכים להימנע ממצבים של אובדן משאבים (Brotheridge & Grandey, 2002), רואה בתוצאות עבודה שליליות – כגון שחיקה ועומס – תגובה של העובדים לאובדן ממשי של משאבים, לאיום על אובדן משאבים, או תגובה המגלמת ציפיות למחסור בהשגת המשאבים (Hobfoll, 1989). הטענה המקובלת בספרות היא שבהשוואה למשחק העמוק, המשחק השטוח תובע מהעובדים השקעה של משאבים מנטאליים מרובים, בין היתר בשל תחושת הדיסוננס בנובעת בין הרגש המצוג לרגש שהעובד מרגיש באמת המתלווה לאסטרטגיה רגשית זו, (Gross & John, 2003; Totterdell & Parkinson, 1999). המשחק העמוק, לעומת זאת, מאפשר לעובדים לשמר את משאביהם (Brotheridge & Lee, 2002) מכיוון שהוא מצמצם את תחושת הדיסוננס, אשר גובה מהם משאבים רבים לכן המשחק העמוק עוזר להפחית תוצאות עבודה שליליות כמו שחיקה. עם זאת, קיימים מחקרים שטוענים שהמשאבים הנפשיים הנדרשים מהעובד המבצע "משחק עמוק" בכדי לצמצם את תחושת הדיסוננס, אינם שונים מכמות המשאבים הנפשיים שגובה תחושת הדיסוננס עצמה, ולכן ביצוע "משחק עמוק" מעלה גם הוא את השחיקה (למשל, Prentice et al., 2013).

H1a : נצפה לקשר שלילי בין שימוש במשחק שטוח לבין שביעות רצון.

H1b : נצפה לקשר חיובי בין משחק שטוח לבין שחיקה.

H2a : נצפה לקשר חיובי בין שימוש במשחק עמוק לבין שביעות רצון.

H2b : נצפה לקשר שלילי בין משחק עמוק לבין שחיקה.

רוחניות ועבודת רגש

מחקרים מלמדים שרוחניות ברמת הפרט מבטאת את המידה שבה האמונות הרוחניות של העובדים באות לידי ביטוי בפירוש המשמעות של התפקיד במקום עבודתם כסוג של הגשמה עצמית (Giacalone, & Jurkiewicz, 2003). רוחניות אישית מאופיינת בדפוסי חשיבה חיובית כגון סלחנות שעוזרת להתגבר על רגשות שליליים כמו כעס וטינה (Worthington, 2007). הנטייה לסלחנות תורמת ליציבות הנפשית, ואכן מחקרים מצאו קשר שלילי בין רוחניות לנוירוטיות וקשרים חיוביים בין רוחניות לבין- נעימות, מכוונות, מוחצנות, פתיחות והכלה של רעיונות הנובע מהממד הטראנסנדנטלי של הרוחניות (MacDonald, 2000). שירות וטיפול בזולת גם הם נתפסים כביטוי מובהק של ערכי האמונה הרוחנית. כך, למשל, נמצא קשר חיובי בין רוחניות לבחירה במקצועות כמו עבודה סוציאלית (agenfeld-Heintz, 2009) ועבודה עם אנשים בשירות ציבורי (Houston & Cartwright 2007).

נקודות הדמיון בין דפוסי החשיבה החיובית והעיסוק במקצועות השירות כפרקטיקות רוחניות לבין הפרקטיקות של "משחק עמוק" הביאו את ביירן ושותפיו (Byren et al. 2011), במאמר תיאורטי, לשער: (1) שרמת הרוחניות של נותני שירות תמצא במתאם חיובי עם השימוש במשחק עמוק ובמתאם שלילי עם השימוש במשחק שטוח; (2) שלמשחק העמוק יש תפקיד מתווך חשוב בין הרוחניות לרווחת העובדים. זוא ודאהלינג (Zou & Dahling, 2017) שבחנו השערות אלה באופן אמפירי במחקר בקרב עובדי שירות בארה"ב ובמחקר בקרב עובדי שירות בסין מצאו מתאם חיובי בין רוחניות למשחק עמוק ומתאם שלילי בין רוחניות למשחק שטוח. עם זאת, הם לא מצאו אפקט מתווך של המשחק העמוק בין רוחניות למדד כללי של רווחת עובדים (Diener's 8-items Flourishing Scale).

אחת התיאוריות שמסבירה את המתאם החיובי בין רוחניות לשימוש במשחק עמוק היא "תיאוריית ההרחבה וההבניה של הרגשות החיוביים" של ברברה פרדריקסון (Fredrickson, 1998). ע"פ התיאוריה נטייתם של עובדים רוחניים לדפוסי חשיבה חיובית, תרחיב את מגוון דרכי החשיבה שלהם בעבודה ותעודד אותם להתעלם מתסריטי שיחה "אוטומטיים" (כלומר יעשו יותר משחק עמוק). צורת חשיבה זאת תעודד אותם לחוות עוד ועוד רגשות חיוביים, תרחיב את הרפרטואר הרגשי שלהם, תעלה את כושר היצירתיות, ובמשך הזמן תיבנה להם מאגר משאבים פיזיים וקוגניטיביים. משאבים אלה יובילו ליותר שביעות רצון ולפחות תחושות לחץ או שחיקה. אישוש אמפירי לתיאוריה נמצא במחקר שהראה שהנטייה לאמץ דפוסיים של חשיבה חיובית נמצאת במתאם שלילי עם שימוש במשחק שטוח ובמתאם חיובי עם שימוש במשחק עמוק (Bono, & Vey 2005).

H3 : נצפה לקשר חיובי בין רוחניות העובד לשימוש במשחק עמוק

H4 : נצפה לקשר שלילי בין רוחניות העובד לשימוש במשחק שטוח

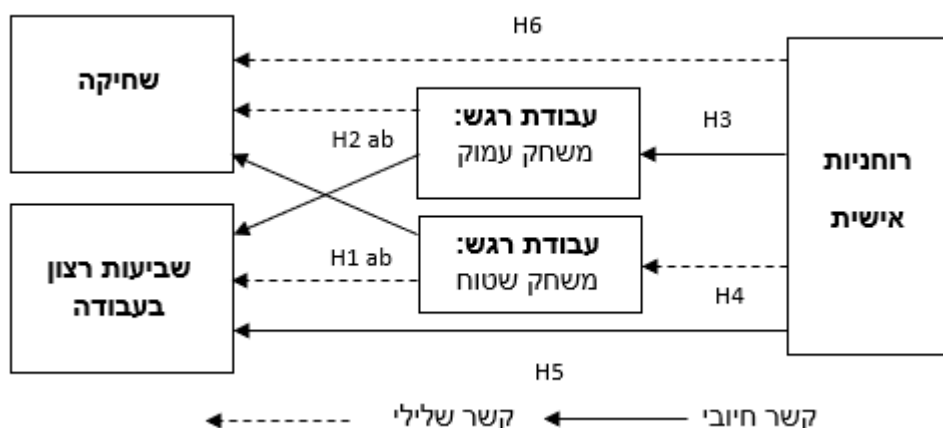
רוחניות, עבודת רגש ותוצאות עבודה

שביעות רצון בעבודה קשורה לרגשות חיוביים שהאדם חש לגבי עבודתו (Locke, 1969) והיא מורכבת ממרכיב רגשי וממרכיב קוגניטיבי ביחס לארבעה ממדים מרכזיים: שכר, קידום, מימוש עצמי ושביעות רצון ממקום העבודה (Hackman & Oldham, 1980). מחקרים מראים שרוחניות תורמת לתחושת הרווחה של העובדים: היא מעלה את שביעות הרצון (Vandenberghe, 2011; Clark ; Chawla & ; Altaf & Awan, 2011); ומשמשת ככלי התמודדות עם תחושת העומס והשחיקה (Estupinan, & Kibble, 2018). במטא-אנליזה של 140 מחקרים בה נבדק הקשר שבין רוחניות לבין תוצאות עבודה איתר קרקס (Karakas 2010), שלושה ערוצים באמצעותם רוחניות במקום העבודה משפיעה על העובדים (1) שיפור איכות החיים של העובד; (2) חיזוק תחושת המשמעות שמקבל העובד כתוצאה מעבודתו והגברת תחושת התכליתיות שהוא חש במקום העבודה; (3) חיזוק תחושת הקהילתיות והמחויבות של העובד למקום עבודתו ולתפקידו בעבודה (work engagement).

שחיקה מתוארת בספרות כתסמונת פסיכולוגית שהתשישות הרגשית תופשת בה מקום מרכזי (Maslach & Jackson, 1986; Maslach, 2003). מחקרים מהעת האחרונה ציינו כי רוחניות עשויה להוריד את רמת התשישות הרגשית וכתוצאה מכך להפחית תחושות עומס ושחיקה בתפקיד (Byrne, Morton & Dahling, 2011; Lee, Lovelace & Manz, 2014; Zou & Dahling, 2017). כך למשל במחקר שנעשה בקרב 147 עובדי שירות מצא שרוחניות מפחיתה את התשישות הרגשית ומעלה את תחושת ההישגיות האישית (Tim & Kathryn, 2011). מחקר שנעשה בקרב 146 סטודנטים לרפואה מצאו קשר שלילי משמעותי בין רוחניות לבין תשישות וציניות, ורומזים כי אמונות רוחניות עשויות להגן מפני שחיקה בעבודה (Estupinan, & Kibble, 2018).

- H5** : נצפה לקשר חיובי בין רוחניות העובד לבין שביעות הרצון
- H6** : נצפה לקשר שלילי בין רוחניות העובד לבין שחיקה

תרשים 1: מודל המחקר



רוחניות דתית, רוחניות לא-דתית ועבודת רגש

הנחת המחקר הנוכחי היא שדפוסי אסטרטגיות עבודת הרגש בקרב עובדים רוחניים לא דתיים עשויים להיות שונים מדפוסי עבודת רגש בקרב עובדים רוחניים ודתיים היות וההשקפה הרוחנית אוניברסלית תעצב אחרת את אופן פרשנותם אסטרטגיות הרגש (Byrne et al. 2011). מחקרים מראים שבין דתיות לרוחניות מספר נקודות משותפות כגון אמונות על תכלית ומשמעות בחיים, עקרון היסוד של תקווה ואמונה, חוויה של משהו מעבר לגוף הפיזי ונעלה מעבר לזמן והמקום, שיפור פני החברה והקהילה, הגבלת חמדנות כסף וכוח, קבלת החלטות באמצעות אמונה במשהו, אתיקה וערכים (Hicks, 2002; Mitroff & Denton, 1999). עם זאת, בעוד שהרוחניות ממוקדת בפן האמוני-אישי-פנימי, הדתיות מבטאת את הממד המוסדי-קהילתי ומאופיינת במיקוד חיצוני (בר לב, 2004).

ריבוי ההגדרות של הרוחניות בספרות המחקרית, חיזק את הצורך לעגן את המושג אופרציונלית בסולם מתוקף ומהימן (Zinnbauer et al. 1997). אולם, מטה אנליזה של 34 סולמות למדידת רוחניות מלמדת שברובם של המקרים (למעלה מ-90%) חוקרים רואים ברוחניות ובדתיות מושגים חופפים, או שרואים באמונה הדתית כחלק מתופעה רחבה יותר של אמונה רוחנית - ומסיקה שרוב מדדי הרוחניות סובלים מהיעדר תוקף מבחין (Kapuscinski, & Masters, 2010). אלקינס ועמיתיו (Elkins et al 1988) היו בין הראשונים אשר תקפו סולם לרוחניות הומניסטית באמצעות חלוקה לתשעה ממדים אוניברסליים חוצי אמונה דתית: (1) נשגבות (הממד הטרנסנדנטלי); (2) משמעות ומטרה; (3) משימתיות, קדושת החיים; (4) אנטי-חומריות; (5) זולתנות; (6) אידיאליזם, (מודעות ורגישות לכאב ולסבל) ו"פירות" הרוחניות (הרווח שיוצא מפרקטיקה של החוויה הרוחניות).

לזר (Lazar, 2014) שבדק אלו ממדי רוחניות הומניסטית מבדילים בין יהודים דתיים וחילוניים בישראל מצא שרוחניים דתיים מקבלים ציון גבוה במימד הנשגבות והמשימתיות בעוד שרוחניים חילוניים ממוקדים יותר בזולתנות, באמפטיה ובאידיאליזם. גם הובר ומקדונלד

(Huber & MacDonald, 2012) הראו שרוחניות לא דתית הנה המנבא החזק ביותר של אמפטיה וזולתנות וכי התהליכים הקוגניטיביים של אנשים רוחניים מאופיינת במחשבות חיוביות והזדהות עם רגשות הזולת, ממצא שעולה בקנה אחד עם מחקרים קודמים התומכים בקשר שבין רוחניות לאמפטיה וזולתנות (Koenig et al., 2007; Saslow et al., 2013). מחקרים בתחום עבודת הרגש מצאו מתאם חיובי של זולתנות ואמפטיה עם משחק עמוק אך לא עם משחק שטוח (Maneotis, Grandey & Krauss, 2014) והם מרמזים שהנטייה לבצע משחק עמוק קיימת בעיקר אצל רוחניים לא-דתיים.

H7 : השערות 1-6 יאושו רק עבור נתוני שירות רוחניים שהם לא-דתיים

מתודולוגיה

אוכלוסייה ומדגם

במחקר השתתפו 182 מתוך 224 נציגי שירות טלפוניים, שעובדים בשלושה מוקדים של חברה פיננסית מובילה (שיעור היענות של 83.25%) מתוכם 161 נשים, (84 לא דתיות ו-77 דתיות), ו-21 גברים (15 לא דתיים ו-6 דתיים). 99 מהנציגים במדגם זיהו עצמם כ"חילוניים" או כ"מסורתיים" (54.4%) ו-83 כ"דתיים" או כ"חרדים" (45.6%). הגיל הממוצע של הנדגמים הוא 26.5 שנים והגיל החציוני 26 שנים; ממוצע הגיל בקרב הנציגים הדתיים (28 שנים) גבוה במקצת בהשוואה לנציגים הלא-דתיים (25.5 שנים). הוותק הממוצע של הנציגים הוא שנתיים ועשרה חודשים והוותק החציוני עומד על שנתיים. הוותק הממוצע

של הנציגים הדתיים (4.5 שנים) גבוה יותר מהוותק הממוצע בקרב הנציגים הלא-דתיים (שנה וחצי) . 80 נציגים הם רווקים ללא ילדים 85 נציגים נשואים עם ילדים, 16 נציגים נשואים ללא ילדים ונציג אחד גרוש עם ילדים.

כלי המדידה

השאלון כלל 58 היגדים. מידת ההסכמה של הנבדק עם כל היגד נמדדה באמצעות סולם ליקרט בן שש דרגות (1=לא מסכים בכלל; 6 = מסכים מאוד).

משתנים בלתי תלויים

רוחניות אישית נמדדה באמצעות השאלון Spiritual Orientation Inventory שנועד למדוד אמונה רוחנית באופן מובחן מאמונה דתית (Elkins et al.1988). השאלון המקורי כולל 85 היגדים שבדקים תשעה ממדים של רוחניות. שאלון SOI נבחר משום ששאלונים אחרים למדידת רוחניות סובלים מהיעדר הבחנה ברורה בין אמונות דתיות לרוחניות (Gocen, & Ozgan, 2018). לצורך המחקר נעשה שימוש בגרסה מקוצרת של השאלון ובה 41 היגדים שפותחה ותורגמה לעברית על ידי אריה לזר (Lazar 2014). הגרסה המקוצרת מודדת את כל תשעת הממדים מהשאלון המקורי. להלן היגד לדוגמה מהממד של משמעות ומטרה בחיים "אם לאדם יש סיבה או מטרה שבשבילה הוא חי, הוא יכול לסבול כמעט כל דבר".

עבודת רגש נמדדה באמצעות השאלון של ברוטרידג' ולי (Brotheridge, & Lee, 2003) שהוא הממד המקובל בספרות למדידה של משחק שטוח ומשחק עמוק. השאלון כלל 4 היגדים שבדקים **משחק שטוח**, לדוגמה "בשיחה עם לקוחות, אני מעמיד פנים שיש לי מצב רוח טוב" ו 4 היגדים בדקו **משחק עמוק**, לדוגמה "בשיחה עם לקוחות, אני משכנע את עצמי להרגיש רגשות חיוביים, למשל, אומר לעצמי דברים שתורמים להרגשה טובה".

משתנים תלויים

שביעות רצון בעבודה: נמדדה באמצעות 4 שאלות שנלקחו מהשאלון של שריים וטצ'ואי (Schriesheim & Tsui, 1980), לדוגמה "אני מרוצה מהעבודה במוקד".

שחיקה: נמדדה באמצעות 5 שאלות וכוללת ממדים של "תשישות רגשית" מתוך השאלון של מסלאח ושות' (Maslach et al, 1996), לדוגמה "אני מרגיש תשוש בסיום יום העבודה".

הליך

העובדים שהשתתפו במחקר מילאו את השאלונים לפני תחילת המשמרת בעמדת העבודה, ללא התערבות כלשהי מצד הארגון. לאחר מכן השאלונים נאספו קודדו ונותחו בתוכנת SPSS.22.

ממצאים

טבלה 1 מציגה סטטיסטיקה תיאורית עבור משתני המחקר. ממוצע מדד הרוחניות הוא 4.02 נקודות מתוך 6 נקודות. ממוצע השימוש של הנציגים במשחק עמוק גבוה במקצת מהשימוש במשחק שטוח אבל מבחן טי למדגמים תלויים לא מראה הבדל מובהק בין הממוצעים ($t=1.890$; $p=0.065$).

טבלה 1. סטטיסטיקה תיאורית של משתני המחקר (n=182)

| המשתנה | ממוצע | סטיית תקן | מינימום | מקסימום | α של קרונברך |
|---------------|-------|-----------|---------|---------|--------------|
| רוחניות אישית | 3.975 | 0.897 | 2.20 | 5.87 | 0.877 |
| משחק עמוק | 3.945 | 0.807 | 1.67 | 5.75 | 0.653 |
| משחק שטוח | 3.955 | 0.996 | 1.00 | 6.00 | 0.648 |
| שביעות רצון | 3.406 | 0.990 | 1.25 | 6.00 | 0.654 |
| שחיקה | 3.892 | 1.255 | 1.00 | 6.00 | 0.874 |

טבלאות 2א ו-2ב מציגות ממוצעים וסטיות תקן של משתני המחקר ומתאמי פירסון ביניהם עבור הנציגים הדתיים ועבור הנציגים הלא דתיים. ממוצע הרוחניות בקרב הנציגים הדתיים גבוה יותר מממוצע הרוחניות בקרב הנציגים הלא-דתיים ($t=6.96$; $p<0.000$). עם זאת, מבחן לוי מראה כי אין הבדל בפזורה של הרוחניות בשתי הקבוצות ($F=1.730$; $p=0.190$). עוד נמצא שהעובדים הדתיים מדווחים על שחיקה גבוהה יותר מהעובדים הלא-דתיים ($t=4.042$; $p<0.000$). לא נמצאו הבדלים מובהקים בין דתיים ללא-דתיים במידת שביעות הרצון ($t=2.154$; $p=0.144$) במידת השימוש במשחק עמוק ($t=1.919$; $p=0.97$) או במשחק שטוח ($t=0.554$; $p=0.676$).

טבלה 2א. טבלת מתאמי פירסון של משתני המחקר – נציגים לא-דתיים (n=99)

| משתנה | ממוצע (ס"ת) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|---------------|--------|--------|---------|---------|---|
| 1 רוחניות אישית | 3.651 (0.709) | | | | | |
| 2 משחק עמוק | 3.837 (0.854) | .443** | | | | |
| 3 משחק שטוח | 3.898 (1.056) | -.013 | .045 | | | |
| 4 שביעות רצון | 3.607 (1.025) | .395** | .193* | -.464** | 1 | |
| 5 שחיקה | 3.561 (1.246) | .099 | .312** | .644** | -.338** | 1 |

* $P<0.05$; ** $P<0.01$ (דו-זנבי)

טבלה 2ב. טבלת מתאמי פירסון של משתני המחקר – נציגים דתיים (n=83)

| משתנה | ממוצע (ס"ת) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|---------------|-------|--------|-------|---------|---|
| 1 רוחניות אישית | 4.363 (0.606) | | | | | |
| 2 משחק עמוק | 4.073 (0.730) | .113 | | | | |
| 3 משחק שטוח | 4.024 (0.920) | .233* | -.270* | | | |
| 4 שביעות רצון | 3.166 (0.896) | .136 | .166 | -.137 | 1 | |
| 5 שחיקה | 4.286 (1.153) | .081 | .125 | .274* | -.411** | 1 |

* $P<0.05$; ** $P<0.01$ (דו-זנבי)

דפוס מתאמי הפירסון בין המשתנים עולה בקנה אחד עם השערות המחקר. ראשית, בקרב הנציגים הלא-דתיים, הרוחניות נמצאת במתאם חיובי עם השימוש במשחק עמוק ועם שביעות הרצון בעוד שבקרב הנציגים הדתיים, הרוחניות נמצאת במתאם חיובי עם המשחק השטוח ואינה קשורה לשביעות הרצון או לשחיקה. שנית, נמצא כי בקרב קבוצת הלא-דתיים שביעות הרצון נמצאת במתאם חיובי עם המשחק העמוק ובמתאם שלילי עם המשחק השטוח. שלישית, המשחק השטוח מעלה את השחיקה בשתי הקבוצות, אם כי בקרב הלא-דתיים הקשר חזק הרבה יותר.

טבלאות 3-4 מציגות מודלים היררכיים של רגרסיה ליניארית לניבוי של שחיקה ושל שביעות הרצון מהעבודה בחלוקה לנציגים דתיים ולא-דתיים. כדי לבדוק את האפקט הממתן של רוחניות הנציגים על עבודה הרגש

שלהם, הרוחניות הוכנסה למודלים 3 ו-4 כמשתנה בינארי לצורך יצירת האינטראקציות. במשתנה הבינארי נציגים שציון הרוחניות שלהם היה גבוה מהערך החציוני סווגו כנציגים רוחניים (וקודדו כ 1) וכל יתר הנציגים קודדו כ 0. דפוס הממצאים, העולה מטבלה 3, מלמד כי בהתאם להשערות הרוחניות האישית והשימוש במשחק עמוק, בקרב הנציגים הלא-דתיים, מעלים את שביעות הרצון מהעבודה ואילו השימוש במשחק שטוח מוריד את שביעות הרצון מעבודה.

טבלה 3. רגרסיה ליניארית לניבוי שביעות רצון (β) - השוואה בין נציגים דתיים ללא-דתיים

| דתיים (n=83) | | | | לא-דתיים (n=99) | | | | |
|--------------|---|---|---|-----------------|---|---|---|------------------|
| 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | | | | | | | | ותק |
| | | | | | | | | מס' ילדים |
| | | | | | | | | רוחניות אישית |
| | | | | | | | | נציגים רוחניים |
| | | | | | | | | משחק עמוק |
| | | | | | | | | משחק שטוח |
| | | | | | | | | נ.רוחנייםXמ.עמוק |
| | | | | | | | | נ.רוחנייםXמ.שטוח |
| | | | | | | | | R ² |
| | | | | | | | | |

מכיוון שנמצא מתאם חיובי בין רוחניות למשחק עמוק בקבוצה זו, הממצאים עולים בקנה אחד עם ההשערה שהמשחק העמוק מתווך (חלקית) את הקשר שבין הרוחניות לשביעות הרצון. בניגוד לכך, בקרב הנציגים הדתיים לא נמצאו השפעות מובהקות לרוחניות או לעבודת הרגש על שביעות הרצון.

בניגוד להשערות, לרוחניות לא נמצא אפקט ממתן על הקשר שבין המשחק העמוק לשביעות הרצון. עבור הנציגים הדתיים והלא-דתיים, הקשר החיובי בין משחק עמוק לשביעות רצון אינו חזק יותר בקרב הנציגים הרוחניים. עם זאת, בקרב הנציגים הלא-דתיים נמצא אפקט ממתן לרוחניות על הקשר בין שביעות רצון לשימוש במשחק שטוח: הקשר השלילי בין המשחק השטוח לשביעות הרצון חזק יותר בקרב הנציגים הרוחניים.

הממצאים בטבלה 4 מלמדים, כי בניגוד להשערות, הרוחניות והמשחק העמוק אינם מצמצמים את השחיקה. עם זאת, בהתאם להשערות, נמצא כי השימוש במשחק שטוח מעלה את השחיקה, זאת במיוחד בקרב הנציגים הלא-דתיים שם הוא מסביר 45% מהשונות בשחיקה (מודל 2). מכיוון שבקרב הנציגים הדתיים נמצא מתאם חיובי מובהק בין רוחניות לשימוש במשחק שטוח, ניתן לומר שבקרב הנציגים הדתיים המשחק השטוח מתווך באופן מלא את הקשר החיובי בין רוחניות לשחיקה.

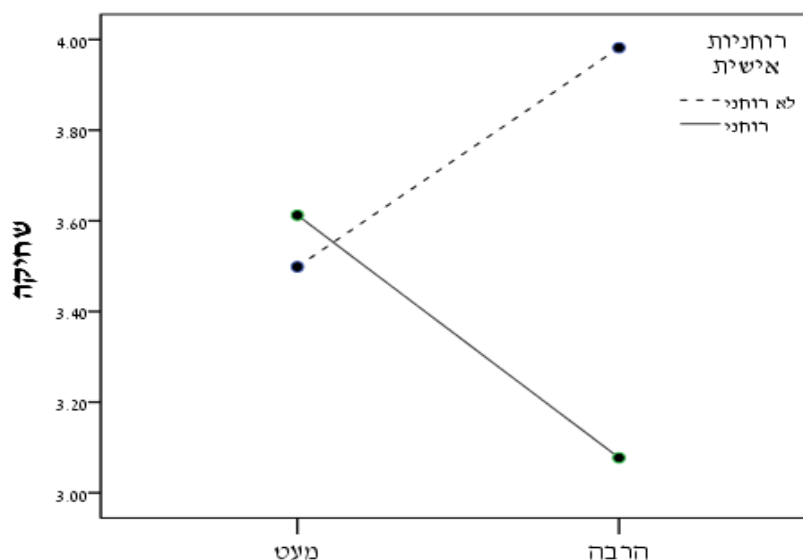
טבלה 4. רגרסיה ליניארית לניבוי שחיקה (β) - השוואה בין נציגים דתיים ללא-דתיים

| דתיים (n=83) | | | | לא-דתיים (n=99) | | | | |
|--------------|---|---|---|-----------------|---|---|---|----------------|
| 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | | | | | | | | ותק |
| | | | | | | | | מס' ילדים |
| | | | | | | | | רוחניות אישית |
| | | | | | | | | נציגים רוחניים |
| | | | | | | | | משחק עמוק |

| | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|------|--------|---------|---------|------|------------------|
| .434* | | .254* | | .498** | | .653*** | | משחק שטוח |
| | -.075 | | | | -.317** | | | נ.רוחנייםXמ.עמוק |
| -.189 | | | | .266** | | | | נ.רוחנייםXמ.שטוח |
| .118 | .058 | .117 | .041 | .460 | .385 | .450 | .027 | R ² |

בקרב הנציגים הלא דתיים, לרוחניות נמצאו אפקטים שממתנים את הקשר בין שתי האסטרטגיות של עבודת הרגש לשחיקה, בהתאם לכיווני ההשערות. נמצא כי הרוחניות ממתנת את הקשר שבין המשחק העמוק לשחיקה בקרב הנציגים הרוחניים. מודל 3 בטבלה 4 ותרשים 2 מלמדים על אינטראקציה דיסאורדינלית בין שימוש משחק עמוק לרוחניות בקרב הנציגים הלא-דתיים: בקרב הנציגים שאינם רוחניים השימוש במשחק העמוק מעלה את השחיקה בעוד שבקרב הנציגים הרוחניים השימוש במשחק עמוק מוריד את השחיקה. בקרב הנציגים הלא-דתיים, הרוחניות ממתנת גם את הקשר שבין המשחק השטוח לשחיקה. מודל 4 מלמד על אינטראקציה אורדינאלית בין השימוש במשחק שטוח לרוחניות: בקרב הנציגים הלא רוחניים קיים קשר חיובי בין משחק שטוח לשחיקה והקשר הזה מתחזק באופן מובהק בקרב הנציגים הרוחניים. האפקט הממתן של הרוחניות מסביר כמעט 50% מהשונות בשחיקה. לעומת זאת, כפי שניתן ללמוד ממודל 4, בקרב הנציגים הדתיים המשחק השטוח מעלה את השחיקה רק בקרב הנציגים הלא-רוחניים, בעוד שבקרב הנציגים הרוחניים לא קיים קשר.

תרשים 2: האפקט הממתן של רוחניות על הקשר בין משחק עמוק לשחיקה



מחקר זה נועד לבדוק כיצד אסטרטגיות של עבודת הרגש – משחק שטוח ומשחק עמוק – מתווכות ומוסדות את הקשר שבין רמת הרוחניות האישית של נציגי שירות לבין שביעות הרצון והשחיקה שלהם במקום העבודה. בדיקה זו התבססה על הבחנה שיטתית בין דתיות לרוחניות שנועדה לאתר את התרומה הייחודית של השקפת העולם הרוחנית מעבר לאמונה הדתית לקשר שבין ניהול רגשות של נציגי שירות מול לקוחות למידת הרווחה שהם מרגישים בעבודה. ההשערה המרכזית של המחקר היא שרמת הרוחניות האישית של נותני שירות (בניקוי אמונתם הדתית) נמצאת במתאם חיובי עם שביעות הרצון ובמתאם שלילי עם שחיקה בתפקיד, מכיוון שכאשר הם משרתים לקוחות, עובדים רוחניים נוטים לאמץ יותר אסטרטגיות של משחק עמוק ופחות אסטרטגיות של משחק שטוח.

רוחניות, עבודת רגש ושביעות רצון

הדפוס הכללי תומך בהשערת המחקר המרכזית: בקרב נציגים לא-דתיים הקשרים החיוביים שבין רוחניות לשביעות רצון ובין משחק עמוק לשביעות הרצון מראים שהשימוש במשחק עמוק מתווך את הקשר בין רוחניות לשביעות רצון. בניגוד לכך, הקשרים בין רוחניות, עבודת רגש ותוצאות העבודה בקרב העובדים הדתיים מציגים תמונה הפוכה: הרוחניות של העובדים הדתיים לא קשורה לשביעות רצון ומחזקת דווקא את השימוש ב"משחק השטוח". הבדלים אלה תומכים בטענה שהקשר החיובי בין רוחניות לביצועים בעבודה הוא מאפיין ייחודי של רוחניות לא דתית שמקורה הומניסטי-אוניברסלי והיא זו שמגדילה את הנטייה לאימוץ דפוסי חשיבה של פסיכולוגיה חיובית ועקב כך גם לשימוש במשחק עמוק. ממצא זה עולה בקנה אחד גם עם טענתם המרכזית של ביירן ושותפיו (Byren et al. 2011), כי הרוחניות תימצא במתאם חיובי עם הנטייה לביצוע "משחק עמוק". הקשר החיובי בין רוחניות ושביעות הרצון עלה גם במחקרים קודמים (ראו למשל, Clark, et al., 2007) אך מחקר זה מציג לראשונה את האפקט המרכזי שיש לאסטרטגיה של ניהול רגשי באמצעות משחק עמוק בקשר הזה. כמו כן, המחקרים הקיימים אינם מבחינים בין רוחניות לדתיות, בעוד שמחקר זה פיקח על רמת הדתיות של הנבדק מעבר לרמת הרוחניות שלו ומצא שהרוחניות שתורמת לשביעות הרצון היא רוחניות הומניסטית-אוניברסאלית שניתן להגדירה כלא-דתית, כלומר רוחניות שאינה נובעת מאמונה דתית פרטיקולארית. בנוסף, נמצא הרוחניות הלא-דתית מווסתת את הקשר שבין המשחק השטוח לשביעות רצון: הנציגים הלא-דתיים שאמונתם הרוחנית חזקה פגיעים יותר להשלכות השליליות של המשחק השטוח על שביעות הרצון בהשוואה לנציגים הלא-רוחניים.

רוחניות, עבודת רגש ושחיקה

בניגוד להשערות, לא נמצא קשר ישיר בין רוחניות לשחיקה. בקרב הדתיים, נמצא קשר חיובי עקיף בין רוחניות לשחיקה שמתווך על ידי המשחק השטוח. כלומר, הרוחניות בקרב נציגי השירות הדתיים מגבירה את נטייתם להשתמש במשחק שטוח ועקב כך מעלה את השחיקה. בקרב נציגי השירות הלא-דתיים, לעבודת הרגש נמצא תפקיד חשוב בוויסות הקשר שבין רוחניות ושחיקה (moderating effect): השימוש במשחק עמוק מחזק את השחיקה בקרב הנציגים הלא-רוחניים אבל מוריד את השחיקה בקרב הנציגים הרוחניים. במילים אחרות, בעוד שעבודת הרגש בקרב הנציגים הלא-רוחניים מעלה את השחיקה ללא קשר לאסטרטגיית הוויסות הרגשי, אצל הנציגים הרוחניים, לאסטרטגיות הוויסות הרגשי השפעות מנוגדות: המשחק השטוח מעלה את השחיקה בעוד שהמשחק העמוק מפחית אותה. ממצא זה עולה בקנה אחד עם "תיאוריית ההרחבה וההבניה של הרגשות החיוביים" (Fredrickson, 1998). נטייתם של עובדים רוחניים לדפוסי חשיבה חיובית מרחיבה את מגוון דרכי החשיבה שלהם בעבודה מעודדת אותם להתעלם מתסריטי שיחה "אוטומטיים" (כלומר יותר משחק עמוק). צורת חשיבה זאת מרחיבה את הרפרטואר הרגשי שלהם ובמשך הזמן הם אוגרים מאגר משאבים פיזיים וקוגניטיביים אשר מסייעים בהורדת השחיקה.

אמנם השימוש ב"משחק שטוח" מעלה את השחיקה בקרב כלל הנציגים, כפי שעלה גם במחקרים קודמים (Brotheridge & Lee, 2002; Grandey et al., 2005; Hulsheger & Schewe, 2011), אך השפעתו על השחיקה חזקה יותר בקרב הנציגים הלא-דתיים. כפי הנראה עובדים דתיים חסינים יותר להשפעות השליליות של המשחק השטוח על רמת השחיקה. ממצא זה עולה בקנה אחד עם הטענות בספרות התיאורטית על מאפייני תהליך הוויסות הרגשי בתרבויות קולקטיביסטיות בהן קיים פחות דגש על "אני" אוטונומי ויותר דגש על "עצמי" חברתי, על פיקוח חברתי (רז 2004), ועל "מיקוד שליטה חיצוני" (בר לב, 2004). בתרבויות אלה השימוש במשחק שטוח מלווה בתחושה נמוכה יותר של דיסוננס רגשי מאשר בתרבויות אינדיבידואליסטיות מכיוון שהדגש המופחת על "אני" אוטונומי (ועל מיקוד שליטה פנימי)

מצמצם את הפער בין הרגשות המוחצנים כלפי חוץ לרגשות הפנימיים של הפרט. מחקרים ארגוניים מהשנים האחרונות מראים שהקשר בין המשחק השטוח לרווחת העובד מושפע מהאמונות ומהערכים שבהם הוא מחזיק. השוואה בין עובדים בארה"ב ויפן הראתה שבקרב עובדים יפניים, לבישת "מסכה רגשית" מסגרת התפקיד מתקבלת כטבעית וכאותנטית ולאינה יוצרת תחושות של דיסוננס רגשי, לכן נציגי שירות במדינות המזרח הרחוק חווים פחות שחיקה בהשוואה לעובדים אמריקניים (Raz & Rafaeli, 2007).

גם מחקרי מעבדה מצאו שערכים קולקטיביים מנטרלים את גורם הלחץ והמתח מדיכוי של רגשות (Butler, Lee & gross, 2009). ניתן להניח כי מסיבות דומות העובדים הדתיים חסינים יותר לתחושת הזיוף והדיסוננס המתלווה לנורמות הצגת הרגש הארגוניים שנתפשים בעיניהם כסוג לגיטימי של "הצגה" או "מסכה" - קל וחומר כשמדובר בהתעסקות בענייני חולין ששל עולם העבודה שנתפשים כטפלים ("קללת הפרנסה") בהשוואה לענייני קודש. כאשר עובדים מפרידים באופן אוטומטי בין זהותם המקצועית לבין זהותם הפרטית הם אינם חשים בדיסוננס במסגרת המשחק השטוח ובהתאם לכך אינם חווים את תוצאותיו השליליות (Rafaeli & Sutton, 1989; Cote, 2005). היעדר הקשר בין רוחניות למשחק עמוק והקשר החיובי בין רוחניות לבין שימוש במשחק שטוח בקרב נציגי השירות הדתיים מחזק את ההסבר הזה.

השלכות יישומיות לארגוני עבודה

מסקנות המחקר מובילות למספר השלכות יישומיות לארגוני עבודה שעשויות לתרום למנהלים כלים חדשים העשויים לסייע להעלאת שביעות רצון העובדים ולטיפול בתופעת השחיקה במקום העבודה. ראשית, הממצאים תורמים ידע חדש למנהלי מש"א בפיתוח כלי מיון לאיתור עובדים בעלי השקפה רוחנית (דתיים ולא דתיים) שמחפשים משמעות באמצעות עיסוק בתפקידי שירות. שביעות רצונם של העובדים רוחניים בארגון מקורה מהמשמעות שהם ימצאו בנתינה ללקוח ולא מהציפייה למשכורת. הרצון לתת שירות לזולת יחבר בין הערכים הרוחניים של העובדים לבין ערכי השירות בארגון - חיבור שיעניק לארגון לעובדים מרוצים ומחויבים רגשית למקום העבודה. שנית, מתן מקום להבעה רגשית אותנטית באמצעות חיבור בין המטרות האישיות של העובד וערכי הארגון. עידוד העובדים להבעת רגשות אותנטיים (פחות משחק שטוח) מהווה מרכיב מרכזי למציאת משמעות רוחנית בעבודה, מכיוון שלאותנטיות רגשית חשיבות רבה בתפישות רוחניות כסוג של הגשמה עצמית. עובדים אשר אינם נאלצים לזייף את רגשותיהם עם הלקוחות יהיו שבעי רצון ומחויבים לתפקידם ולאורך זמן אף יתמידו בתפקידם. בנוסף, ע"פ הממצאים מומלץ לארגוני עבודה לאמץ מדיניות שתסייע לעובדים דתיים למצוא דרכים לקרב בין ערכיהם הרוחניים לבין ערכי מקום העבודה ובהתאם להעלות את שביעות הרצון רצונם מהתפקיד (ע"פ הממצאים אין קשר בין רוחניות לשביעות רצון רק בקרב הנציגים הדתיים). ולבסוף, שינויי מערך הדרכה שמתמקד פחות בכללי הרגולציה הארגונית (של עשה ואל תעשה) ויותר במתן ביטוי לרגשות חיוביים ספונטאניים של חמלה, אמפתיה, סליחה ותודה. כמו כן מעבר מעבודת רגש ככלי העבודה המרכזי במתן שירות למקצועיות למשל, מתן סל פתרונות מורחב של 90% סמכויות לנציג ללא התערבות מנהל.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

ביבליוגרפיה

- בר לב, א. (2004). מדדים של חשיבה דתית אצל יהודים בישראל: מסגרת תאורטית. *מגמות*, *2*(2), 307-328
- רז, א. (2004). *תרבות ארגונית*. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה
- שמחאי, ד. (2009). *לזרום נגד הזרם – פרדוקסים בהגשמת חזון העידן החדש בישראל*. חיפה: פרדס
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating Effect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. *Journal of business ethics*, *104*(1), 93-99
- Ashmos, D.P., & Duchon, D. (2000) Spirituality at Work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, *9*(2), pp.134-45
- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P., & Gall, G. (2002). Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call center management. *New Technology, Work and Employment*, *17*(3), 170-185
- Bono, G., Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2004). Gratitude in practice and the practice of gratitude. *Positive psychology in practice*, 464-481.
- Bono, J.E. & Vey, M.A. (2005) Toward understanding emotional management at work: a quantitative review of emotional labor research". In *Emotions in organizational behavior*, Edited by: Hartel and Ashkanasy, 213–233. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Brotheridge, & Lee, R.T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *76*, 365–379.
- Butler, E. A., Lee, T. L., & Gross, J. J. (2009). Does expressing your emotions raise or lower your blood pressure? The answer depends on cultural context. *Journal of cross-cultural psychology*, *40*(3), 510-517.
- Byrne, C. J., Morton, D. M., & Dahling, J. J. (2011). Spirituality, religion, and emotional labor in the workplace. *Journal of management, spirituality & religion*, *8*(4), 299-315
- Clark, L., Leedy, S., McDonald, L., Muller, B., Lamb, C., Mendez, T., et al. (2007). Spirituality and Job Satisfaction among Hospice Interdisciplinary Team Members. *Journal of Palliative Medicine*, *10* (6), 1321-1328
- Cote, S, (2005) "A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review* 30: 509-530.
- Chu, K. H. L. (2002). The effects of emotional labor on employee work outcomes Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University
- Deery, S., Iverson, R. D., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centers: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies*, *39*, 471-496
- Elkins, D. N., Hedstrom, L.J., Hughes, L.L., Leaf, J.A., & Saunders, C. (1988). Toward a humanistic-phenomenological spirituality definition, description, and measurement. *Journal of humanistic Psychology*, *28*(4), 5-18
- Estupinan, B., & Kibble, J. (2018). The Relationship Between Spirituality and Burnout in the Lives of Medical Students. *Medical Science Educator*, *28*(1), 37-44.

- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3),300-319.
- Garcia-Zamor, J.C. (2003). *Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Public Administration Review, 63(3), 355–363.
- Giacalone, R. A.,& Jurkiewicz, C.L. (2003). Toward a Science of Workplace Spirituality, in Giacalone, R.A., & Jurkiewicz, C.L. (eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*.
- Gocen, A.,& Ozgan, H. (2018). An Analysis of Workplace Spirituality Debates. *Universal Journal of Management* 6(2): 70-79
- Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*,5, 59-100
- Grandey, A. (2003). When 'the show must go on': Surface acting and deep acting as Determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must" service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of applied psychology*, 90(5), 893.
- Gross, J.J.,& John, O.P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 85(2), 348.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: UC Press.
- Hicks, D. A. (2002). Spiritual and religious diversity in the workplace: Implications for leadership. *The leadership quarterly*, 13(4), 379-396.
- Huber, J.T., & MacDonald, D.A. (2012). An investigation of the relations between altruism, empathy, and spirituality. *Journal of Humanistic Psychology* 52(2): 206-221.
- Hulsheger, U.R., & Schewe, A.F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of occupational health psychology*, 16(3), 361.
- Kapuscinski, A.N.,& Masters, K.S. (2010). The current status of measures of spirituality: A critical review of scale development. *Psychology of Religion and Spirituality*, 2(4),191-205
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89–106

- Koenig, L. B., McGue, M., Krueger, R. F., & Bouchard, T. J. (2007). Religiousness, antisocial behavior, and altruism: Genetic and environmental mediation. *Journal of personality, 75*(2), 265-290.
- Lazar, A. (2014). Lay conceptualizations of spirituality and religiousness among Jewish Israeli men and women. *Review of Religious Research, 56*(1), 107-128.
- Lee, S., Lovelace, K.J., & Manz, C. (2014). Serving with spirit: An integrative model of workplace spirituality within service organizations. *Journal of Management, Spirituality & Religion, 11*(1), 45-64.
- MacDonald, D.A. (2000). Spirituality: Description, measurement, and relation to the five-factor model of personality. *Journal of personality, 68*(1), 153-197.
- Maneotis, S.M., Grandey, A. Krauss, A.D. (2014). Understanding the “why” as well as the “how”: Service performance is a function of prosocial motives and emotional labor. *Human Performance, 27*(1), 80-97.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach burnout inventory manual (Vol. 4). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press
- Mitroff, I., & Denton, E.A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *MIT Sloan Management Review, 40*(4), 83.
- Pandey, A., Gupta, R.K., & Arora, A.P. (2009). Spiritual climate of business organizations and its impact on customers' experience. *Journal of business ethics, 88*(2), 313-332.
- Prentice, C., Chen, P. J., & King, B. (2013). Employee performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts. *International Journal of Hospitality Management, 35*, 225-236.
- Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review, 12*(1), 23-37.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in organizational behavior, 11*(1), 1-42.
- Rafaeli, A., Derfler, R., Ravid, S., & Rozilio, R. (2007) the costs of encountering others anger: Emotional exhaustion, cognitive resources and work performance. In annual meeting of the *Academy of Management*, Atlanta, GA
- Raz, A. E., & Rafaeli, A. (2007). *emotion management in cross-cultural perspective: “smile training” in Japanese and North American service organizations*. In *Functionality, Intentionality and Morality* (199-220)
- Saslow, L. R., John, O. P., Piff, P. K., Willer, R., Wong, E., Impett, E. A., & Keltner, D. (2013) The social significance of spirituality: New perspectives on the compassion–altruism relationship. *Psychology of Religion and Spirituality, 5*(3), 201.
- Schriesheim, C., & Tsui, A. S. (1980). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in Survey feedback interventions. Paper presented at the *Western Academy of Management Meeting*

- Tloczynski, Joseph, C. Knoll, and A. Fitch. (1997). The relationship among spirituality, religious ideology, and personality. *Journal of Psychology and Theology* 25,208–213.
- Vandenberghe, C., (2011) Workplace spirituality and organizational commitment: an integrative model. *Journal of management, spirituality & religion*, 8(3), 211-232.
- Wrobel, M. (2013). Can empathy lead to emotional exhaustion in teachers? The mediating role of emotional labor. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 26,581–592
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 1-28.
- Zinnbauer, B. J., & Pargament, K. I., Cole, B., Rye, M. S., Butter, E. M., Belavich, T. G., Hipp, K. M., Scott, A. B., & Kadar, J. L. (1997). Religion and spirituality: Unfuzzifying the fuzzy. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 36(4), 549-564.
- Zou, W. C., & Dahling, J. (2017). Workplace spirituality buffers the effects of emotional labour on employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 768-777.