

הקשר בין סגנון מנהיגות המנהל לבין מחויבות המורים בתווך סטראוטיפיים לגבי מוגבלות פיזית בחברה הערבית בישראל

רנין דחלה* וח'אלד אבו עסבה**

תקציר

המחקר הנוכחי מתמקד בבחינת משתנה עמדות סטראוטיפיים כלפי אנשים עם מוגבלות כמתווך בקשר שבין סגנון המנהיגות ומחויבות ארגונית. מטרת המחקר לבחון את הקשר בין סגנון מנהיגות של מנהל ערבי לבין המחויבות הארגונית למורה הערבי בבית הספר, תוך ניסיון לבחון את הקשר הזה בחברה בעלת עמדות סטראוטיפיות כלפי אנשים עם מוגבלות פיזית.

המחקר נעשה בשבעה בתי ספר בחינוך הערבי במחוז צפון, כאשר אחד מבתי הספר מנוהל על ידי מנהל בעל מוגבלות פיזית. במחקר נכללו 116 מורים המלמדים בשכבות הגיל השנונות בבתי הספר. במחקר התבסס על שאלון מובנה מארבעה פרקים, פרק נתונים אישיים, פרק שאלון מנהיגות המסתמך על מודל הטווח המלא של המנהיגות ומודד גורמים שונים של מנהיגות מעצבת ומנהיגות מתגמלת, פרק שאלון מחויבות ארגונית כללית ופרק שאלון עמדות סטראוטיפיים.

בבסיס המחקר עומדות שתי השערות מרכזיות:

1. סגנון מנהיגותו של מנהל בית הספר קשורה במחויבות הארגונית של המורה בבית הספר.
2. העמדה הסטראוטיפית של המורה מתווכת בקשר בין סגנון מנהיגות המנהל לבין המחויבות הארגונית של המורה בבית הספר.

ממצאי המחקר אוששו את ההשערה הראשונה והראו כי סגנון המנהיגות קשור במחויבות הארגונית של המורה. ככל שסגנון המנהיגות יהיה מעצב יותר, כך המחויבות הארגונית של המורה תגדל, וככל שהסגנון יהיה מתגמל המחויבות הארגונית של המנהל תגדל.

ממצאי המחקר הנוגעים בהשערה השנייה הראו כי העמדות הסטראוטיפיות שמחזיקים מורים על אנשים עם מוגבלות פיזית מתווכות בין סגנון מנהיגות מתגמל למנהל לבין המחויבות הארגונית של המורים, ולא מתווכות בקשר בין סגנון מנהיגות מעצב.

ממצא זה מדגיש את הנקודה שמנהל עם מוגבלות פיזית בעל אישיות כריזמטית, המשתמש בסגנון מנהיגות שמקובל אצל המונהגים שלו, יזכה בתמיכת ושביעות רצון המונהגים, והמגבלה הפיזית לא תגביל אותו לשמש בתפקיד מנהל בית ספר מוצלח ולא תשפיע על מחויבות המורים בצורה שלישית.

מסקנת המחקר המרכזית מלמדת על כך, שאנשים בחברה הערבית מתלבטים האם להביע את דעתם האמתית אנשים בעלי נכויות. נושא עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות פיזית הוא נושא רגיש ביותר, שקשה לאנשים בחברה הערבית לדבר עליו בצורה גלויה וברורה, וזה נראה בסתירה

* המכללה להכשרת מורים בסכנין

** אקדמיית אלקאסמי, מכללה לחינוך, באקה אלגרביה

שהתגלתה בדיון בין הממצאים הכמותיים לבין הממצאים האיכותיים שיש בהם יותר אפשרויות הבעה למשתתפים במחקר. יש צורך בשינוי תפיסתי, חברתי וערכי כלפי אנשים עם מוגבלות פיזית כדי ליצור חברה שוויונית, צודקת, מאפשרת, פתוחה וסובלנית.

מבוא

המנהל נחשב לגורם המרכזי והחשוב בעשייה החינוכית הבית ספרית. לסגנון עבודתו ולאופן שבו הוא נתפס בעיני המורים ישנה השפעה מובהקת על תפיסתם וגישתם בכל הקשור לעשייה הבית ספרית (Sotrak, 2004). בעשורים האחרונים, תחום המנהיגות נחקר באופן נרחב באמצעות תפיסות וגישות שונות, החל בהנחה כי מנהיגות היא דבר מולד, דרך סגנונות מנהיגות וכלה בכלול המשיגות תוצאות. כאשר מדובר בסגנונות מנהיגות, הספרות המקצועית מציעה מגוון רחב של סגנונות, אך הניתוח במחקר זה יתרכז בתפיסת המנהיגות המעצבת (Transformational) והמתגמלת (Transactional) אשר הוצגו לראשונה על ידי בארנס (Burns) ופותחו על- ידי באס ואבוליו (Bass) (& Avolio, 1993).

למנהל בית הספר תפקידים רבים ומגוונים הן במישר הארגוני והן במישר התוכני וההישגי. מבחינה מושגית מדובר בשני ממדים שונים לפי ענבר (2000), האחד, ניהולי, הכולל פן בולט של שימור, הסדרה ותפעול יומיומי של בית הספר, והשני מנהיגותי המדגיש בין השאר ערכים, מוסר, השראה, עיצוב מטרות, התחדשות ובעיקר הנעת אנשים אל עבר מטרה משותפת ומוסכמת. סגנון מנהיגות מוגדר על ידי תפיסותיהם של המנהיגים, אך מה סגנונו של המנהיג עצמו המוביל לעיצוב תפיסות אלה? סביב שאלה זו נערך הרבה פחות מחקר, אם בכלל, והשאלה איך תפיסות מורים את סגנונות המנהיגות של המנהל קשורה עם מחויבות ארגונית ומוטיבציה פנימית בתיווך של מנהיגות טרנספורמטיבית עדיין לא נבחנה. שאלות אלה מעניינות במיוחד בחברה הערבית המאופיינת בייחוד תרבותי, היסטורי ופוליטי המבדיל בינה ובין קבוצות משנה אחרות בתוך המדינה (וייסבלאי, 2006).

בחברה הערבית ישנה מערכת ערכים ומנהגים ברורה ומוגדרת היטב. מערכת זו מדריכה, מכוונת ומוסדת את ההתנהגות ואת היחסים הבין-האישיים והבין-קבוצתיים בתוך החברה. למעשה, אפשר להבחין בדפוסי התנהגות קבועים מראש. לעתים קרובות אפשר אפילו לנבא כיצד יתנהג פרט מסוים בסיטואציה מסוימת, שהרי המסורת קובעת לפרט איך ובאיזו צורה יתנהג במצבים שונים ומגוונים (אבו עסבה ואחרים, 2014).

בעלי המוגבלויות בחברה הערבית בישראל מתמודדים עם חסמים כפולים, בשונה מבעלי מוגבלויות בחברה היהודית. קיים פער אדיר במעמד אנשים עם מוגבלות בחברה הערבית, הן בהשוואה לאנשים עם מוגבלות בחברה היהודית והן בהשוואה לכלל אזרחי המדינה בתחומים שונים (עבאס, 2011). בין החסמים המקשים על השתלבותם בחברה: מחסור במידע נגיש ובשירותים, חברה שאינה נגישה ואינה מקבלת אותם כשווי זכויות, חוסר תיאום בין הרשויות השונות העוסקות בענייני הנכים ועוד (סנדלר-לף, שחק, 2006). יתר על כן, כאשר מדובר בתחום התעסוקה, סובלים הנכים

מחוסר בהזדמנויות וקבלתם כשוים מול שווים. עם זאת, בעשור האחרון אנו עדים להתפתחויות חשובות בעולמם של אנשים עם נכויות שלא פסחו על הנכים הערבים. התפתחויות אלה נובעות בעיקר משינויים בחקיקה ובפיתוח שירותים המאפשרים לנכים עצמם לחולל שינוי בעולמם. המילים "נכים" ו"מוגבלים", מעוררות לעתים קרובות תפיסה סטריאוטיפית, כמילים המציינות אנשים הסובלים מהטרגדיה של מומים מלידה, כגיבורים הסובלים משיתוק ברגליהם ובידיהם ונאבקים כדי לחזור ולהיות נורמליים, כקורבנות הנלחמים כדי להתגבר על האתגרים העומדים בפניהם (עילם, 2007). למרות שהשימוש במושג סטריאוטיפ (Stereotype) החל רק במהלך המאה ה-20, הוא הפך למושג שגור בפי רבים. במאמרו טוען לורנס בלום (Blum, 2004) כי כאשר אנו מכנים מישהו באופן סטריאוטיפי, אנו מאפיינים אותו בצורה מסוימת, כאשר לרוב לסטריאוטיפ יש ערכיות שלילית. עילם (2007) טוענת כי נהוג להשתמש במונח "אנשים עם מוגבלות" כדי לציין את מי שמשתייך לקבוצה הגדולה של אנשים שיכולותיהם הפיזיות, החושיות, הקוגניטיביות או הנפשיות שונות מהיכולות הנחשבות בחברתנו לנורמטיביות. למרות השימוש במונח כולל, למעשה אנשים עם מוגבלות שונים מאוד זה מזה. מדובר בקבוצה מגוונת ביותר הכוללת אנשים משני המינים, בכל הגילים, מכל הרמות הסוציו-אקונומיות, מכל קבוצה אתנית, בני ובנות כל הדתות וכל העדות. זוהי קבוצת מיעוט גדולה שכל אדם עשוי להצטרף אליה בכל זמן. חלק מצטרפים עם לידתם, אחרים כתוצאה מתאונה, מחלה, פעילות צבאית, פיגוע חבלני או בתהליך ההזדקנות. לאור כל אשר נזכר, בא המחקר הנוכחי לבדוק את העמדות והתפיסות של מורים לגבי סגנון מנהיגות המנהל בעל המוגבלות ולהשוות לתפיסות מנהל ללא מוגבלות פיזית, זאת תוך בחינת מעמדם של מוגבלים פיזית באופן כללי בחברה הערבית, בחינת השונה אל מול הסטריאוטיפ וכן השתלבות מנהלים בעלי מוגבלויות במערכת החינוך. העמדות האלה יהוו גורם מתווך בקשר שבין סגנון מנהיגות המנהל לבין מחויבות המורה לבית הספר.

לכן, השערת המחקר הנוכחי היא: העמדות והסטריאוטיפים כלפי אנשים עם מוגבלות יהוו גורם מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות המנהל הערבי לבין מחויבות המורים לבית הספר, כך שככל שהעמדות יהיו חיוביות יותר, כך המחויבות הארגונית למורים תגדל.

מסגרת תיאורטית

במחקר הנוכחי יתבצע ניסיון להשוות בין תפיסת המורים הערבים את מנהיגות המנהל עם מוגבלות פיזית לבין מנהיגות המנהל שלא סובל ממוגבלות פיזית.

מנהיגות ניתן לייחס ליכולות של בני אדם להשפיע, לגרום למוטיבציה ולאפשר לאחרים לתרום דרך אפקטיביות והצלחה של ארגונים להם הם שייכים (House, 2004). לאותו המנהיג או המנהיגה יש את בסיסי העוצמה הרלוונטיים להשפיע, הם אלה המסוגלים ליצור אווירה מסוימת בארגון, כזאת שבה אנשים מתפקדים ותופסים את המציאות הארגונית בחיי היום-יום, כשאותה אווירה היא בעצם התרבות הארגונית. ג'והסון וג'יורג'יס (johson & giorgis, 2003) מגדירים את מאפייני המנהיג מבחינת האופן שבו תופסים אותו מונהגיו, הדרך שבה הוא מתנהג ומתנהל כלפיהם, האם הוא עושה את מה שהוא אומר להם לעשות – לכל אלה השפעה על האווירה והגישה שעובדים בארגון מגבשים ובסופו של עניין עובדים לפיה בהקשר החברתי-ארגוני.

תופעת המנהיגות ריתקה במשך שנים רבות הוגי דעות רבים אשר ניסו להבינה ולהסבירה בדרכים שונות. אם עד לפני כמאה שנה הופיע הדיון בנושא המנהיגות במשנתם של פילוסופים, היסטוריונים וסוציולוגים, הרי שמראשיתה של המאה ה-20 הפך נושא זה גם לתחום מרכזי בפסיכולוגיה החברתית והארגונית. מהות ותהליכי המנהיגות מוסברים בספרות המקצועית של הפסיכולוגיה החברתית באמצעות ארבע גישות מרכזיות: גישת התכונות, הגישה המצבית, הגישה תלוית ההקשר וגישה חדשה המשלבת את הגישות הקדומות (ראה פופר, 1996).

המחקר שבפנינו יתמקד יותר בדפוסי ההתנהגות המעוצבים בכדי לשלב אינטרסים ארגוניים ואישיים לשם השגת יעדים מסוימים. במחקר זה נתמקד בשני סגנונות של מנהיגות: מנהיגות מעצבת ומנהיגות מתגמלת.

בספרות המקצועית התייחסו גם לסגנונות מנהיגות. המונחים מנהיגות מעצבת (Transformational) ומנהיגות מתגמלת (Transactional) נטבעו לראשונה על ידי בארנס (Burns) עוד בשנת 1978 ושוכללו על ידי בס ואבוליו (Bass, 1985; Avolio, 1999). ואילו מנהיגות מעצבת (Transformational) מופיעה בספרות בשמות שונים כגון מנהיגות כריזמטית ומנהיגות מחוללת רגשית, כאשר הבסיס לכולם הוא האפקט הרגשי כיוון שבסגנון זה מתקיימת השפעה רגשית. לפיה סגן מנהיגות זה, המנהיג מחולל רגשות אצל עובדיו; רגשות אלה משפיעים על ההנעה ומגבירים את המוטיבציה והאמונה ביכולתם של העובדים (רונו, 1989).

באס (Bass, 1985) טוען שהמנהיג המעצב מנסח תמונה ברורה של המטרות והמשימות של הקבוצה, כאשר באמצעות פעולותיו הוא יוצר הטמעה ומשמש מודל לחיקוי על ידי יצירת מערכת המקנה אמון וביטחון למונהגים. מנהיג זה מציב מטרות שדורשות פיתוח תכונות מסוימות על מנת להשיג אותן ויוזם מהלכים שונים גם שהארגון מצליח, תוך שהוא מנחה ומעצים את התומכים בו. מנהיג בסגנון מעצב עוזר לפתח את הפוטנציאל שלו ובכך מאפשר לו לתרום יותר לארגון.

המנהיגות המעצבת מדגישה לכאורה כי ברמה המוסרית והאנושית המנהיגות עובדת ומתייחסת לאנשים באופן אחר, רגשי יותר, כן יותר, מלהיב יותר ומדריך יותר. היא יוצרת סוג אחר של מחויבות וקשר בין המונהגים למנהיג (Avolio, 1999).

קיימים כמה רכיבים המייצגים את אופייה של המנהיגות המעצבת:

* התייחסות אישית – סגנון המאופיין בנגישותו וזמינותו של המנהל, הדגשת תשומת לב לצורכי התפתחות אישיים של חברי הארגון והצבת אתגרים תוך הגדלת אחריות. המונהגים חשים שלמנהיג יש מחויבות בעלת אופי אישי כלפיהם.

* אתגר אינטלקטואלי – סגנון המאופיין במכוונות מנהיגותית לשיפור היכולת של חברי הארגון לפתרון בעיות תוך עידוד גילויי פתיחות, ביקורת וחדשנות.

* הנעה דרך השארה – סגנון המסתמך על פעולות יזומות של המנהיג למען פיתוח מחויבות הדדית לחזון משותף. המנהיג יגלה התלהבות, אופטימיות וביטחון ביכולת להשיג מטרות ארגוניות ולהגשים את החזון.

* השפעה ערכית – סגנון המאופיין בהפגנת רמות גבוהות של עוצמה, מסוגלות ועקביות, תוך הקרבת אינטרסים אישיים לטובת הארגון ולקחת סיכונים ואחריות אישית. המנהיג משמש מודל לחיקוי (רוני, 2000). לעומת זאת, מנהיגות מתגמלת (Transactional) מוגדרת על ידי ענבל (וטלי, 2003) כמנהיגות המבוססת על סוג של סחר חליפין בין המנהיג למונהגים, תוך בניית מערכת תגמול המבוססת על עמידה ביעדים. מנהיג אשר עושה שימוש במנהיגות על בסיס תגמול מדגיש בהתנהגותו את היבטי החליפין של המנהיגות. מנהיג כזה קובע באופן ברור מטרות ויעדים והתגמול המוגדר על השגתם. המניע המרכזי העומד מאחורי נכונותם של המונהגים הוא כדאיות, אטרקטיביות התגמול הצפוי, או לחלופין מידת הרתיעה מהעונש. בסגנון המנהיגות המתגמלת המנהיג מקיים "עסקה מוטיבציונית" עם עובדיו ויוצר תודעה של קשר בין מאמץ ותגמול. מנהיג זה מזהה מצבים וציפיות משתנות ויודע כיצד לתגמל. ככל שמנהיג זה מיטיב להחדיר תחושה זו בקרב עובדיו כך הוא אפקטיבי יותר מבחינת הארגון (Avolio, 1999).

בקטגוריה זו נכללים שלושה תת גורמים הנבדלים במידת האפקטיביות והאפקטיביות שלהם:

* מנהיגות מתקנת פסיבית – מבוססת על איתור טעויות ותיקונים באמצעות התוויה של קווים לביצוע, הימנעות בביצוע עצמו וכניסה לפעולה מתקנת רק במקרה של תקלה.

* מנהיגות מתקנת אקטיבית – סגנון זה שם דגש על שמירת רמה קיימת של עשייה.

* תגמול מותנה – הדגש בסגנון זה הוא על יחסי החליפין בין המנהל לאנשיו כפי שהם מתבססים על רמת הביצוע של חברי הארגון (Reddin, 1970).

בנוסף, בחרו בס ואבוליו (Bass & Avolio, 1993) בחרו לדבר על מנהיגות אידיאלית, ובכך להחליף את המונח "כריזמה" במונח "השפעה" באמצעות "אידיאל". כל מנהיג המתבסס על מנהיגות מעצבת נמצא ברמה גבוהה של מטרות אידיאליות, מבלי לחשוב על האינטרס האישי ועל העצמי, כאשר עבור מטרות אלה עשויים המנהיג המעצב והכפופים לו להקדיש את עצמם. מנהיגים שבוחרים בסגנון מנהיגות מעצבת יכולים להיות מכוונים או משתתפים, סמכותיים או דמוקרטיים. אותם מנהיגים

יכולים להראות סגנון מנהיגות מעצב וגם מתגמל, ובאותה מידה גם לשלב הכוונה והשתתפות. לדעתו של רדין (Reddin, 1970) לא קיים סגנון מנהיגות אידיאלי וכי האפקטיביות של המנהיג קשורה בעיקר בנסיבות פעולתו. על מנת לשפר את הסיכויים של כל מנהיג לפעול באופן אפקטיבית מזהה רדין (שם) שלוש תכונות בולטות אשר עליו לרכוש: היכולת לאבחן נכון ובמהירות את המצב; היכולת להגמיש את סגנונו; היכולת להתאים את סגנונו למצב.

סגנון מנהיגות מעצב ומתגמל והמחויבות ארגונית

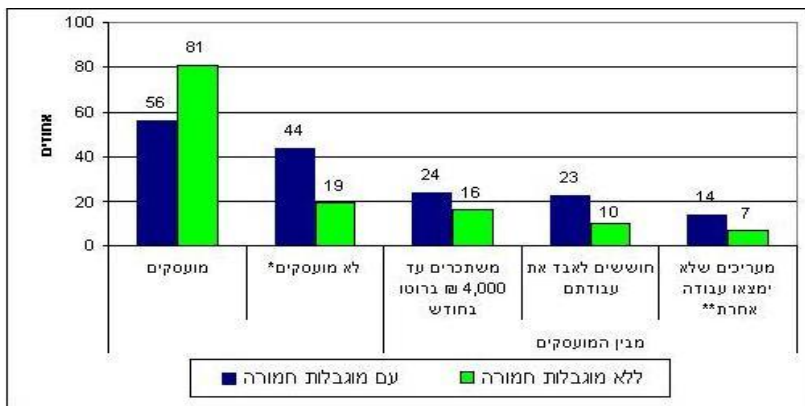
רוב המחקרים שנעשו בתחום המנהיגות המעצבת והמתגמלת דנו בסוגי מנהיגות אלה בהקשר לפרמטרים כמו שביעות רצון, מוטיבציה, מימוש עצמי וביצועים ופחות, אם בכלל, בממד האתי-מוסרי של מנהיגים אלו. הדגש הוא בדרך השונה שבה מנהיג מעצב מוביל את אנשיו בדרך לביצוע, לעומת הדרך שבה המנהיג המתגמל עושה זאת. באס (Bass, 1985) מצייין כי יכולתם של המנהיגים המעצבים לעורר רגשות חזקים של הזדהות בקרב כפיפים להם מהווה עבורם דוגמה אישית ומביאה תוצאות טובות יותר במונחי שביעות רצון ואפקטיביות בהשוואה למנהיגים המתגמלים. (רוני, 2008; רביד, 2006) טוענים כי מנהיגות מעצבת ומנהיגות מתגמלת אינן משויכות באופן ודאי לתפקידים מגדריים, אך עם זאת, עדיין קיימים מחקרים המצביעים על כך שמנהיגות מעצבת נתפסת כנשית יותר מאשר מנהיגות מתגמלת.

מחקרו של ספקטור הניח את היסודות למחקרו של צ'האברה (Chhabra, 2013) שבדק את הקשר בין מיקוד שליטה לבין שביעות רצון בעבודה ומחויבות ארגונית. הוא התמקד בקשר בין שניהם והעריך כי מערכות היחסים החזקות ביותר בין העובד לארגון יהיו אצל עובדים עם מיקוד שליטה פנימי על פני חיצוני. ממצאי המחקר הוכיחו כי קיים קשר חזק בדומה למחקרים קודמים (Spector, 1982 מתוך: Chhabra, 2013) ולפיו עובדים בעלי מיקוד שליטה פנימי אשר שבעי רצון מהתפקיד שלהם יפגינו יותר מחויבות ארגונית ונאמנות מאשר החיצוניים. מיקוד שליטה פנימי וחיצוני אצל עובדים מושפע גם מההתנהלות של המנהל. מנהל אשר מעודד את עובדיו תוך כדי עבודה ומקדיש תשומת לב לתהליכים ולמאמצים, קרי הדרך, ולא רק לתוצאה, יקדם בארגון דפוס של מיקוד שליטה פנימי. ישנה חשיבות גם למשוב במתן הפידבק ובכך קיים עידוד של העובד לקבל אחריות על ההערכה של עצמו. לעומת זאת, מנהלים שנותנים פידבקים לא עקביים המנוסחים כדברי שבח לא ספציפיים ובלתי מוסברים מתמקדים חד משמעית בתוצאות ועוסקים ברווחים אישיים, ובכך מקדמים בארגון דפוס של מיקוד שליטה חיצוני.

אוכלוסיית בעלי המוגבלויות בישראל

זכויות הנכים ובעלי המוגבלויות בישראל מעוגנות בחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, תשנ"ח-1998, שמטרתו להגן על כבודו וחירותו של אדם עם מוגבלות, לעגן את זכותו להשתתפות שוויונית ופעילה בחברה בכל תחומי החיים וכן לתת מענה הולם לצרכיו המיוחדים באופן שיאפשר לו לחיות את חייו בעצמאות מרבית, בפרטיות ובכבוד, תוך מיצוי מלוא יכולתו (נאון, 2009).

בישראל חיים כמיליון וחצי אנשים עם מוגבלות (כ-20% מהאוכלוסייה) פיזית, חושית, שכלית, נפשית ומוגבלות כתוצאה מתחלואה כרונית, כאשר כ-315,000 מקרב בעלי המוגבלות הם ילדים עם צרכים מיוחדים (בגילאי 0-20) וכ-700,000 מבוגרים (בגילאי 20-64), המהווים כ-17.9% מקרב אוכלוסיית המבוגרים. שאר הנכים הם בדרגות נמוכות יותר.



תעסוקה ושכר; מנתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה עולה כי בכל קבוצות הגיל שיעור המועסקים בקרב אנשים עם מוגבלות חמורה נמוך משיעור המועסקים בשאר האוכלוסייה. בגילאי העבודה העיקריים 25-54 מועסקים כ-56% מהאנשים עם מוגבלות, לעומת כ-81% מועסקים ביתר האוכלוסייה. למעלה משליש (36%) מהאנשים עם מוגבלות חמורה אינם בכוח העבודה, לעומת 14% בקרב יתר האוכלוסייה.

מהנתונים עולה עוד כי בגילאי העבודה העיקריים (25-54) משתכרים 24% מהמועסקים עם מוגבלות חמורה עד 4,000 שקלים ברוטו בחודש, לעומת 16% בקרב יתר המועסקים במשק. כ-58% מהמועסקים עם מוגבלות חמורה בגיל זה אינם מרוצים מהכנסתם מעבודה, לעומת כ-39% משאר המועסקים במשק שאינם מרוצים מהכנסתם החודשית. כמו כן, כ-23% מהמועסקים עם מוגבלות חמורה חוששים לאבד את מקום עבודתם, לעומת כ-10% משאר המועסקים במשק. כ-14% מהמועסקים עם מוגבלות חמורה חוששים שאם יאבדו את עבודתם, אין סיכוי כלל שימצאו עבודה אחרת ברמת ההכנסה שיש להם היום, לעומת 7% מכלל המועסקים החושבים כך.

לוח 2; בני 36. 65 לפי מוגבלות- מצב תעסוקה- הכנסה ועמדות ביחס לעבודה- 3123

סטריאוטיפים כלפי אנשים עם מוגבלות פיזית בחברה הערבית בישראל

החברה הערבית בישראל וערכיה

החברה הערבית בישראל עוברת שינויים בתחומים שונים: בחברה, בכלכלה, בתחום החינוך, בנושא מעמד האישה, במבנה המשפחה, שינויים סוציו-תרבותיים ועוד.

חאג' יחיא (1994) רואה באוריינטציה הערכית תפיסה כללית ומאורגנת, המשפיעה על התייחסות של האדם לזמן, למקומו בטבע, ליחסו לזולת, לאספקטים הרצויים והלא רצויים שבו ולאיינטראקציות הבין אישיות שלו. על כן, באמצעות ההתייחסות לאוריינטציה הערכית של החברה הערבית בישראל הנמצאת בסטטוס של מיעוט לאומי ואתני אשר עובר תהליכי שינוי, ניתן להבין את ההתנהגות של הערבי חברתו. על אף השינויים, עדיין בחברה הערבית יש אוריינטציה קולקטיביסטית, הן ברמה חברתית והן ברמה משפחתית, על פני אוריינטציה אינדיבידואליסטית. החברה הערבית המסורתית מגינה על הפרט ועל פי רוב מספקת את צרכיו ברשת רחבה של קשרים (שם, 1994). החברה הערבית מעריכה מאוד את רצונו של האדם לבנות את עצמו, להתקדם בכוחות עצמו ולא להיות תליתי, כל עוד רצונות אלה אינם מתנגשים עם האינטרסים של החברה הערבית (אלחג', 1984).

אוריינטציית ההתנהגות היומיומית מטיפה למשמעת עצמית ומאמינה ביכולתו של האדם להגיע לשליטה עצמית, הכוללת שליטה על הרגשות ועמידה בתחומי האחריות השונים. כך ישיג האדם הכרה לא רק לעצמו אלא גם למשפחתו (כנאענה, 1982). אנשים נדרשים לגלות קור רוח וסבלנות ולא להביע מחאה בעתות מצוקה אפילו אם תמורתה גבוהה ולהתמודד בסבלנות עם רגעים כואבים ומעיקים בחיים (שוקרי, 1988). לעתים קיימת התפיסה, שעל מנת להגיע לבגרות מוצלחת ולדעת איך להסתדר בחיים ולהתמודד עם הטוב ועם הרע, חייב האדם להיחשף למצבי סבל קשים ולהתמודד איתם בהצלחה. כמון כן, חשוב לערבי להגדיר את ערכו העצמי במונחים של תכונות פנימיות, המעניקות לו כבוד עצמי ובו בזמן עוזרות לו להשיג את הכרת הזולת בכבודו העצמי ואת הערכתו (שם, 1988).

לפי דברי אבו אלנסר (2004) עמדות האוכלוסייה הערבית בעידן הבורות כלפי אנשים עם מוגבלות פיזית, הובילו לכך שבתקופה זו חל מאבק כוח אדיר בין השבטים: כל שבט נלחם כדי לשלוט בשאר השבטים, דבר שנתן מעמד גבוה לאנשים חזקים, והפך את בעלי המוגבלות לאוכלוסייה לא מקובלת ולא רצויה בתוך החברה הערבית, מכיוון שהם נחשבו כאנשים חלשים שנדחו וסבלו מלעג ועלבון האוכלוסייה הערבית בתקופה זו. ואילו אבו עסבה (2010) התייחס לעמדתה של הדת האסלאמית למוגבלויות, ולפיה דת האסלאם גינתה את האפליה בין האנשים וקראה לשוויון זכויות בנוסף הודגשה בקוראן ובמסורת הנבואית החשיבות של ערך בני האדם, מתן כבוד לכל בן אדם ושיפוט אנשים לפי מעשיהם ולא לפי מראם, מעמדם או דתם.

אבו עסבה (2010) ממשיך ומסביר שהאסלאם קרא להתנהגות ראויה מכל המוסלמים בלי להבדיל בין בן אדם בעל מוגבלות לכזה ללא מוגבלות, וכן הטיף לא לפגוע באחרים ולשמור על יחס טוב עם האחרים השונים.

סוג הנכות	ילדים נכים בחברה הערבית	ילדים נכים בחברה היהודית
נכות חושית	1.4	0.7
נכות פיזית	2.0	0.9
פיגור	0.8	0.4
לימודי רגשי/התנהגותי	2.9	4.3
מחלות	1.2	1.3

בעלי מוגבלויות בחברה הערבית הנכים ובעלי המוגבלויות בישראל נחשבים במובנים רבים לקבוצת אוכלוסייה מוגדרת וכוללת הזקוקה להתייחסות ייחודית. אך חשוב לזכור כי קבוצת זו איננה הומוגנית ונחלקת לסוגים שונים של מוגבלויות וצרכים (סנדלר-לף ושחק, 2006).

בחברה הערבית, אחוז האנשים בעלי מוגבלויות גבוה משיעורם בחברה היהודית בישראל בשל מספר גורמים: השיעור הגבוה של נישואי קרובים, מחלות תורשתיות, לידה בגיל מבוגר יחסית (במגזר הבדואי, למשל) והיעדר מודעות לבעיות גנטיות שונות. סיבה נוספת לשיעור הגבוה של אנשים נכים בחברה הערבית היא מתאונות ותאונות דרכים (סנדלר-לף ושחק, 2006). ממחקר שערך הגוינט עולה כי המספר הכולל של אנשים עם מוגבלות בחברה הערבית הוא 170,000, מתוכם 95,000 (14%) בעלי מוגבלות קשה. שיעור בעלי מוגבלות קשה בקרב כלל הערבים המבוגרים גבוה פי שלושה מאשר בקרב כלל המבוגרים היהודים ועומד על 14% לעומת 5% אצל האוכלוסייה היהודית המקבילה.

ילדים הסובלים מנכות (בגילאים 1.28); מנתונים שמוצגים בלוח 2 עולה כי שיעור הילדים הסובלים מנכות על סוגיה השונים גבוה יותר בחברה הערבית מאשר בחברה היהודית. בהנחה ששיעור הסובלים מנכות זו בחברה הערבית דומה לזה הקיים בחברה היהודית, ניתן לאמוד את סך הכל הילדים עם צרכים מיוחדים בחברה הערבית ב-9.7% לעומת 7.6% השיעור הקיים בחברה היהודית.

לוח 3; שיעור הילדים הנכים בחברה הערבית והיהודית (מכלל הילדים באחוזים) מבוגרים הסובלים ממוגבלות (בגילאים 29.75); מנתוני הביטוח הלאומי עולה כי אחוז מקבלי קצבת הנכות הכללית בקרב תושבי הישובים הערביים גבוה מזה של התושבים היהודים ועומד על כ-4.8% לעומת כ-3.8%. כמו כן, שיעור התושבים הערבים אשר דיווחו כי הם סובלים ממחלה כרונית, נכות או מוגבלות, ואשר חשו עצמם מוגבלים או מוגבלים מאוד בביצוע פעילויות של חיי היומיום, היה

כפול משיעורם בחברה היהודית ועמד על כ-44% באוכלוסייה הערבית לעומת 22% באוכלוסייה היהודית.

תפיסת המוגבלויות בחברה הישראלית

בשנים האחרונות מתרחשת בעולם המערבי ובישראל מהפכה חברתית, המחליפה את הגישה שהתייחסה לאנשים עם מוגבלות על בסיס המודל הרפואי ("הפרדיגמה הרפואית") להתייחסות המבוססת על מודל חברתי "הפרדיגמה החברתית". נקודת המוצא בגישה זו היא שהמוגבלות של אנשים היא תוצר חברתי ותרבותי. המוגבלות נובעת מכך שהחברה לא הביאה בחשבון קבוצה גדולה זו של אנשים בארגון החברה ובבניית הסביבה ועל ידי כך הוציאה אותם מכל החברה במקום להכיל אותם באופן אינטגרלי בתוכה (עילם, 2007). לדבריה של עילם (שם), המהפכה החברתית-תרבותית מתרחשת במקביל בשני צירים: בציר הראשון, החקיקתי, עת חוקק חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות שהתקבל בשנת תשנ"ח-1998 ופרק הנגישות בחוק זה ממרץ 2005, שבין היתר עוסק בשינויים בסביבה הבנויה (נגישות פיזית וחושית) כך שתתאפשר בפועל השתלבותם של אנשים עם מוגבלות. בציר השני, כאשר החל מאבק ציבורי של הנכים ואיתם ארגוני נכים שפתחו במאבק למען זכויות ורווחה של אנשים עם מוגבלות, ובכך העלו למודעות הציבור ונבחריו את מציאות חייהם של אנשים עם מוגבלות בחברה בישראל.

תפיסת בעלי המוגבלויות בחברה הערבית

בעלי המוגבלויות בחברה הערבית בישראל מתמודדים עם לא מעט חסמים, חלקם דומים לאלה של כלל אוכלוסיית הנכים, חלקם נהפכים לחריפים יותר כאשר מדובר בחברה הערבית, אך גם קיימות התמודדות עם חסמים ייחודיים למגזר זה (סנדלר-לף ושחק, 2006).

לדעתו של עבאס (2011), סובלים הנכים ובעלי המוגבלויות בחברה הערבית מאפליה מתמשכת בתוך הקהילה הערבית עצמה, המדירה אותם לשוליים החברתיים, וממשיכה לשמר מערכת סטיגמות סטריאוטיפים מושרשת.

החברה הערבית סובלת מדעות קדומות וסטריאוטיפים כלפי בעלי המוגבלות, כאשר עליו ועל משפחתו של הנכה להתמודד עם קשיים רבים כמו בנישואין, בידוד, זלזול, השפלה, פחד, חשדנות וניכור. ניתן להצביע על המאפיינים המרכזיים של יחס בחברה הערבית כלפי האנשים עם מוגבלות בתוכה:

1. גישת המסכנות והרחמנות; מגבילה את יכולותיו של האדם עם מוגבלות להתפתחות נאותה והשתלבות חברתית הולמת.
2. גישה פטרנליסטית; בעל המוגבלות נחשב לנטל על החברה שנאלצת לטפל בצרכיו. מצבן של הנשים נחשב לגרוע אף יותר מזה של הגברים, בעיקר כי מדובר בחברה הערבית הנחשבת לחברה פטריארכלית.
3. זיכוי ואי. שוויון הזדמנויות; בראש וראשונה הזכות להשתלב במשק התעסוקתי; חוסר אמון ביכולת האדם עם מוגבלות בחברה הערבית לעצמאות, הקמת משפחה והשתלבות במסגרות חברתיות שונות.

נוסף על האפליה הנובעת מההשתייכות הלאומית, אנשים עם מוגבלות בחברה הערבית הפלסטינית בישראל חווים הדרה חברתית פנימית. הם נתפסים כאנשים מסכנים ובעלי יכולת ירודה והיחס כלפיהם נע בין תחושת רחמים ורצון לעשות עמם חסד במקרה הטוב, להזנחה, לניצול על ידי בני משפחותיהם ולדיכוי במקרה הפחות טוב (סנדלר-לף ושחק, 2006). בעלי מוגבלות מוצלחים נתפסים בחברה כדמויות על-אנושיות או כמקרים נדירים ויוצאי דופן. החיבור בין האפליה הלאומית וההדרה החברתית יוצר מציאות שבה רוב הערבים הפלסטינים עם מוגבלות נדחקים אל שולי החברה. ההדרה הכפולה גורמת הפסד כביר, מכיוון שחלק משמעותי מהאוכלוסייה בעלת המוגבלות אינו ממצה את יכולתו, מה שמקטין את האפשרות למצות את ההון האנושי הטמון בחברה שאליה הוא משתייך (סנדלר-לף ושחק, 2006).

בין החסמים הנוספים המקשים על השתלבותם בחברה: מחסור במידע נגיש ובשירותים, חברה שאינה נגישה ואינה מקבלת אותם כשווי זכויות, חוסר תיאום בין הרשויות השונות העוסקות בענייני הנכים ועוד. עם זאת, בעשור האחרון אנו עדים להתפתחויות חשובות בעולמם של אנשים עם נכויות שלא פסחו על הנכים הערבים. התפתחויות אלה נובעות בעיקר משינויים בחקיקה ובפיתוח שירותים המאפשרים לנכים עצמם לחולל שינוי בעולמם (עבאס, 2011). מלבד הבעיות החברתיות, סובלים בעלי המוגבלות בחברה הערבית מהיעדר נגישות למידע רלוונטי בשפה הערבית. מידע העוסק בעיקר בזכויותיהם, אפשרויות הטיפול והשיקום ומקורות סיוע נוספים. בנוסף, קיימים פערים משמעותיים בנושא הנגישות של היישוב, מוסדות ציבוריים, עסקים פרטיים, מדרכות ועוד, המקשים על יכולתו של בעל המוגבלות להשתלב באופן מלא בקהילה (נאון, 2009).

המשפחה בחיי בעל המוגבלות בחברה ערבית

לדבריו של עבאס (2011), ההדרה החברתית מאלצת את הנכים ובעלי המוגבלויות להתרכז בעיקר סביב התא המשפחתי, ופחות סביב חברים. כמו כן, להורים במגזר הערבי קיימת נטייה ל"הגנת יתר" כלפי ילדם בעל המוגבלות והם פחות מעודדים אותו לעצמאות. לחלק ניכר מבעלי המוגבלויות בחברה הערבית דימוי עצמי נמוך, בושה ותחושות אישיות קשות, כאשר לרוב הם אינם מאמינים בעצמם וביכולותיהם.

משפחתו של בעל המוגבלות היא הגורם המרכזי המעורב בטיפולו, כאשר כיום אין די תמיכה וסיוע מתאימים למשפחתו. יחסי בעל המוגבלות ומשפחתו הם יחסים מורכבים. מצד אחד, המשפחה היא המסגרת היחידה אשר מטפלת, תומכת ומסייעת לו, כאשר בין המשפחה לבין בעל המוגבלות קיים קשר הבנוי על כבוד הזדי, רצון לסייע ולשלב בחברה. אך מהצד השני, מספר רב של בעלי מוגבלויות מתלוננים על טיפול לקוי, יחס של רחמנות כלפיהם, בושה והסתרה (נאון, 2009).

השכלה בחיי בעל המוגבלות בחברה הערבית

כאשר מדובר במערכת החינוך או במערכת להשכלה גבוהה, אין די עידוד לאלו המעוניינים לצאת ללימודים גבוהים. מבחינת התעסוקה, אין די מקומות עבודה מתאימים ואין די הסעות המותאמות לבעלי המוגבלויות המעוניינים להשתלב במעגל העבודה. המעסיקים אינם קולטים אנשים עם מוגבלויות בשל דעות קדומות וחשש מפגיעה בתהליך העבודה (עבאס, 2011).

אנשים עם מוגבלות בחברה הערבית-הפלסטינית בישראל הם בעלי ממוצע השכלתי נמוך יותר, לא רק בהשוואה לממוצע בחברה הערבית הפלסטינית, אלא גם בהשוואה לבעלי מוגבלות בחברה היהודית. רמת השכלה ירודה מובילה להדרה בשוק העבודה ובהכרח לרמה סוציו-אקונומית נמוכה, לבדידות, לתלות ולדימוי עצמי ירוד (בן משה, רופמן והבר, 2009).

התעסוקה בחיי בעל המוגבלות בחברה הערבית ערבים ישראלים עם מוגבלות מופלים בשוק העבודה ואחוז המועסקים מקרב אוכלוסייה זו נמוך במיוחד. רוב המועסקים עובדים במסגרות מוגנות או נתמכות, מצב שמונע את ניצול פוטנציאל ההון האנושי שלהם (נאון, 2009).

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות- התשנ"ח #9 : 2:

זהו החוק הבולט והכללי ביותר במדינת ישראל העוסק בזכויותיהם של אנשים עם מוגבלות. מטרת החוק מוצגת בסעיף 2 לחוק: "חוק זה מטרתו להגן על כבודו וחירותו של אדם עם מוגבלות (דהיינו, לקות קבועה או מגבלה זמנית) ולעגן את זכותו להשתתפות שוויונית ופעילה בחברה בכל תחומי החיים, וכן לתת מענה הולם לצרכיו המיוחדים באופן שיאפשר לו לחיות את חייו בעצמאות מרבית, בפרטיות ובכבוד, תוך מיצוי מלא יכולתו" (ויסבלאי, 2000).

מטרת המחקר

סטריאוטיפים בחברה הערבית הם נושא רגיש ומורכב, בעיקר כאשר מדובר באנשים בעלי מוגבלויות. ד"ר גבריאל עליס (2007) טוענת כי נהוג להשתמש במונח "אנשים עם מוגבלות" כמונח סטריאוטיפי המציין "כל מי ששייך לקבוצה הגדולה של אנשים שיכולותיהם הפיזיות, החושיות, הקוגניטיביות או הנפשיות שונות מהיכולות הנחשבות בחברתנו כנורמטיביות". למרות השימוש במונח כולל, למעשה אנשים עם מוגבלות שונים מאוד זה מזה. מדובר בקבוצה מגוונת ביותר הכוללת אנשים משני המינים, בכל הגילים, מכל הרמות הסוציו-אקונומיות, מכל קבוצה אתנית, בני ובנות כל הדתות וכל העדות. זוהי קבוצת מיעוט גדולה שכל אדם עשוי להצטרף אליה בכל זמן. חלק מצטרפים עם לידתם, אחרים כתוצאה מתאונה, מחלה, פעילות צבאית, פיגוע חבלני או בתהליך ההזדקנות. ולמרות שאנשי הוראה אמורים להיות אנשים בעלי סובלנות גבוהה ומוכנים לקבל את האחר והשונה, אני מרגישה שקיימים פערים בתפיסת המורים למנהלים בעלי מוגבלות פיזית בחברה הערבית ובמערכת החינוך בפרט. ובהתבסס על המצורף בסקירה הספרותית יש חוסר במחקרים שבודקים את תפיסת המורים את מנהל עם מוגבלות פיזית בחברה הערבית. לכן, מטרת המחקר הנוכחי היא לבדוק את אותן עמדות ותפיסות של מורים לגבי מנהל בעל מוגבלות ולהשוות בתפיסות מנהל ללא מוגבלות פיזית, והאם תפיסות אלה משפיעות על הקשר בין סגנון מנהיגותו של מנהל לבין רמת המחויבות הארגונית של המורה בתוך בית הספר.

השערת המחקר

סגנון מנהיגות מוגדר על ידי תפיסותיהם של המונהגים. אך מה סגנונו של המנהיג עצמו המוביל לעיצוב תפיסות אלה? על שאלה זו נערך הרבה פחות מחקר, אם בכלל, והשאלה איך תפיסות

מורים את סגנונות המנהיגות של המנהל קשורה עם מחויבות ארגונית ומוטיבציה פנימית בתיווך של מנהיגות טרנספורמטיבית עדיין לא נבחנה. השאלות הללו מעניינות במיוחד בחברה הערבית המאופיינת בייחוד תרבותי, היסטורי ופוליטי המבדיל בינה ובין קבוצות משנה אחרות בתוך המדינה (וייסבלאי, 2000).

המחקר שבפנינו בא לבחון את הקשר בין תפיסת המורים את סגנונות המנהיגות של המנהל, והשפעות תפיסות אלה על המחויבות הארגונית והמוטיבציה של המורים במגזר הערבי, תוך התייחסות לתפיסות המורים ועמדותיהם כלפי אנשים "מנהלים" עם מוגבלות פיזית.

השערות המחקר הן:

1.1 יימצא קשר חיובי בין סגנון מנהיגות מעצב לבין מחויבות ארגונית, כך שכל המנהיגות של המנהל תהיה מעצבת יותר, כך המחויבות הארגונית של המנהל תגדל.

1.2 יימצא קשר שלילי בין סגנון מנהיגות מתגמל לבין מחויבות הארגונית, כך שכל המנהיגות של המנהל תהיה מתגמלת יותר, כך המורה ירגיש לא מחויב לבית הספר.

הספרות מדגישה את השפעת הדעות הקדומות והסטריאוטיפים על היחס של הפרט לאחר והתנהגותו הכללית. הסטריאוטיפ הוא שם כולל לתווית המצביעה על מסגרת קוגניטיבית או אמונה מאורגנת, ומשמש ידע על קבוצות בקטגוריות חברתיות שונות. כלומר, מעין "מיני תיאוריה" על המאפיינים המיוחדים ה"מתאימים" לאותן קבוצות וקטגוריות. ככזה, כמו שאר הסכמות הקוגניטיביות, הוא מאפשר לנו עיבוד מידע מהיר ויכולת להתמודד עם עומס המידע הניצב בפנינו. בשל כך, הסטריאוטיפ הוא אמצעי יעיל, ולעתים בלעדי, ביצירת קשרים חברתיים ובדרך בה אנו מבינים את העולם (כך מתוך תושיה, פוקסנבוים ובישאוו, 2013). המחקר הנוכחי מניח שעמדות הסטריאוטיפים מתווכים בקשר בין סגנון מנהיגות "מעצב, מתגמל" לבין המחויבות הארגונית של המורים בתוך בית הספר, וההשערה היא:

עמדות סטריאוטיפים יתווכו בקשר בין סגנון מנהיגות לבין מחויבות ארגונית;

1.1 - עמדות סטריאוטיפים יהיו גורם מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות מעצב של מנהל לבין מחויבות ארגונית של המורים בבית הספר.

2.2 - עמדות סטריאוטיפים יהיו גורם מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות מתגמל לבין מחויבות ארגונית של המורים.

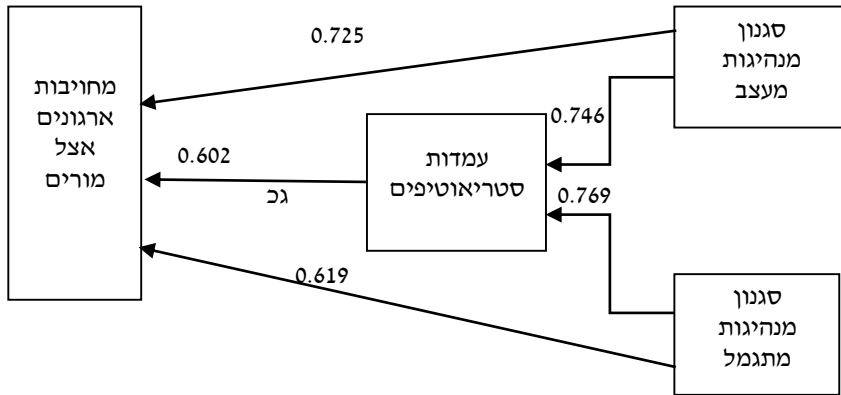
מודל המחקר

מודל המחקר מציע לבחון את הקשרים הבאים:

א. הקשר בין סגנון המנהיגות מתגמל, מעצב (משתנה בלתי תלוי) ובין מחויבות המורה לבית הספר שבו הוא עובד (משתנה תלוי).

ב. עמדות הסטריאוטיפים לגבי אנשים עם מוגבלות (משתנה מתווך) יהווה גורם מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות מתגמל, מעצב לבין המחויבות הארגונית של המורה לבית הספר.

ניתן לסכם מנתות הרגרסיה המרובה שהמשתנה המנבא הכי חזק בקשרים עם מחויבות ארגונית הוא משתנה המנהיגות המעצבת.



שיטת המחקר

מחקר כמותי המתבסס על דגימה של 50 בתי-ספר יסודיים ממחוז הצפון. במחקר נעשתה הבחנה בין מורים המלמדים בבית ספר המנוהל על ידי מנהל ללא מוגבלות פיזית והם סך הכל 116 מורים, לבין מורים בבית ספר שמנוהל על ידי מנהל עם מוגבלות פיזית והם 48 מורים במספר – זאת משום שרצינו לעמוד על ההבדלים לגבי העמדות של המורים על אנשים עם מוגבלות פיזית, דבר הנקשר לתפיסתם מנהלם שלהם. כן נעשתה הבחנה והדגימה התייחסה לכלל המורים. השכלת המורים התאפיינה בשלוש רמות: מורים בעלי תעודת מוסמך בכיר, בעלי תואר ראשון ובעלי תואר שני. היה חשוב לנו לעמוד על הממד ההשכלתי כיוון שהשכלה משפיעה על עמדות המורים והתייחסותם לאחר. המדגם ;

בתי ספר מהחינוך הערבי במחוז צפון נבחרו נדגמו מתוך רשימה של משרד החינוך (מערכת המנב"ס). 7 בתי ספר נבחרו באופן אקראי מתוך כל בתי הספר בחינוך הערבי בצפון, שממוצע מספר המורים בצוות הוא כ-35 מורים. בנוסף נבחר בית ספר שלמנהלו מוגבלות פיזית; בבית ספר זה מספר המורים עומד על 48.

המדגם כלל 116 מורים ומורות (40 מורים ו-76 מורות) בגילאים שבין 32 עד 55, המלמדים בשכבות הגיל השונות. התפלגות הנחקרים על פי משתני הרקע מופיעה בלוח מס' 1. בתוך המדגם נבחרו 48 מורים שמלמדים בבית הספר המנוהל על ידי מנהל בעל מוגבלות פיזית, ושאר הנחקרים מורים שמלמדים בבית ספר המנוהל על ידי מנהל ללא מוגבלות כלשהי. כלי המחקר

המחקר מבוסס על נתונים שנאספו בעזרת שאלונים לדיווח עצמי שהופצו בקרב המורים. השאלון כלל מדדים על משתני המחקר העיקריים, וכן שאלות אודות גורמים דמוגרפיים. השאלון מורכב משלושה חלקים:

א/ מחויבות ארגונית

שאלון מחויבות ארגונית ושביעות רצון של עובדי מע"ש. מבוסס על שני שאלונים:

1- Meyer & Allen, 1990 ו- Tsui, Egan & O'Reilly, 1992

שאלון דיווח עצמי אשר מטרתו לבדוק את מידת המחויבות הארגונית האפקטיבית, המחויבות ההמשכית ושביעות הרצון בעבודה של מדריכי מע"ש. המשטנה מחויבות ארגונית כולל 20 פריטים (46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62,63,64,65) והוא נוצר על ידי חישוב ממוצע התשובות של הפריטים. הדירוג של הפריטים נעשה על גבי סולם מדידה ליקרט מ-1 עד 5, כאשר: 1- אף פעם, 2 - לעתים רחוקות, 3- לפעמים, 4 - לעתים קרובות, 5 - בדרך כלל או תמיד מאוד". מקדם המהימנות: אלפא של קרונבך: $\alpha=0.72$.

ב. סגנון מנהיגות: שאלון דפוסי מנהיגות פותח בשנת: 1997, על ידי: בס ואבוליו (Bass & Avolio, 1997) שאלון דיווח עצמי שמטרתו היא הערכת דפוסי מנהיגות, ניתוח גורמים של סולם זה מעלה בדרך כלל 3 פקטורים: מנהיגות מעצבת, מנהיגות מתגמלת-פסיבית, ומנהיגות מתגמלת-אקטיבית (Bass & Avolio, 1997): מקדם המהימנות: אלפא של קרונבך: $\alpha=0.64$.

מ. עמדות סטראוטיפים:

שאלון שכלל פריטים שפותחו ע"י המנחה דר' דניאל פלד עם הסטודנטית שערכה את המחקר. המשטנה סטראוטיפים כולל 40 פריטים (66-105) והוא נוצר על ידי חישוב ממוצע התשובות של הפריטים. הדירוג של הפריטים נעשה על גבי סולם מדידה ליקרט מ-1 עד 5, כאשר: 1 - מסכים מאוד, 5 - לא מסכים בכלל. מקדם המהימנות: אלפא של קרונבך: $\alpha=0.93$. שיטת הניתוח;

ניתוח השאלונים: את הנתונים שקיבלנו מהשאלונים ניתחנו בצורה כמותית בעזרת תוכנת SPSS בהתאם להשערות המחקר. בכדי לענות על חלק מהשאלות, ניתוח הממצאים נעשה באמצעות סטטיסטיקה תיאורית: שכיחות, ממוצעים ואחוזים. ובכדי לענות על חלק אחר מהשאלות, ניתוח הממצאים נעשה באמצעות סטטיסטיקה הסיקית. ניתוח זה נעשה באמצעות מבחנים סטטיסטיים. ממצאים

בפרק זה יוצגו ממצאים המחקר. בחלק ראשון יוצע את הנתונים של המחקר, בחלק שני יוצגו הממצאים לפי השערות המחקר המרכזיות, אחר כך הוצגו ממצאי לוואי, ובנוסף יוצר נערך מבחן t, אשר בדק ההבדל בין מורים אצל מנהל עם מוגבלות לבין מורים אצל מנהל ללא מוגבלות בסגנונות המנהיגות ובמחויבות.

ניתוח הנתונים

במחקר הנוכחי השתתפו 116 מורים. תיאור המשתתפים על פי משתני הרקע מופיע בלוח מס' 1.

לוח מספר 1: תיאור המשתתפים במדגם המחקר (N= 116)

SD	M	%	N		
		34.5	40	זכר	מגדר
		65.5	76	נקבה	
		32.8	38	רווק	מצב משפחתי
		62.1	72	נשוי	

		3.4	4	גרוש	
		1.7	2	אלמן	
		64.7	75	עיר	מקום מגורים
		35.3	41	יישוב	
		65.5	76	תואר ראשון- ב.א	השכלה
		34.5	40	תואר שני מ.א	
		41.38	48	עם מוגבלות	מנהל
		58.62	68	רגיל	
6.31	45.59				גיל
7.18	18.27				ותק בביה"ס
5.72	7.23				ותק מנהל
7.46	18.42				ותק מקצוע

השערה 2:

יימצא קשר חיובי בין סגנון מנהיגות מעצב לבין מחויבות ארגונית, כך שכל שהמנהל יהיה מעצב המחויבות הארגונית של המורים תהיה גבוהה יותר. ההשערה נבדקה באמצעות בדיקת קורלציה על ידי מקדם המתאם של פירסון. לוח' מס' 2: ממוצעים וסטיות תקן למשתנים סגנון מנהיגות מעצב ומחויבות ארגונית, וערך מקדם המתאם ביניהם.

ערך r	סטיית תקן	ממוצע	
0.725***	0.61	3.66	סגנון מנהיגות מעצב
	0.69	3.64	מחויבות ארגונית

$p < 0.001$

הממצאים בלוח מס' 2 לעיל מראים כי נמצא קשר חיובי חזק מובהק בין סגנון מנהיגות מעצב לבין מחויבות ארגונית ($r=0.725, p<0.001$). כלומר, ככל שסגנון המנהיגות של המנהל מעצב יותר, כך המחויבות הארגונית של המורים תהיה גבוהה יותר. – ההשערה אוששה –

השערה 3:

יימצא קשר שלילי בין סגנון מנהיגות מתגמל לבין מחויבות ארגונית כך שככל שהמנהל יהיה מתגמל, המחויבות הארגונית של המורים תהיה נמוכה יותר. ההשערה נבדקה באמצעות בדיקת קורלציה על ידי מקדם המתאם של פירסון.

לוח' מס' 3 : ממוצעים וסטיות תקן למשתנים סגנון מנהיגות מתגמל ומחויבות ארגונית, וערך מקדם המתאם ביניהם.

ערך r	סטיית תקן	ממוצע	
0.619***	0.62	3.57	סגנון מנהיגות מתגמל
	0.69	3.64	מחויבות ארגונית

*** $p < 0.001$

הממצאים בלוח מס' 3 לעיל מראים כי נמצא קשר חיובי חזק מובהק בין סגנון מנהיגות מתגמל לבין מחויבות ארגונית ($r=0.619, p < 0.001$). כלומר, ככל שסגנון המנהיגות של המנהל מתגמל יותר, כך המחויבות הארגונית של המורים תהיה נמוכה יותר. – ההשערה נדחתה –

השערה 4:

סטראוטיפים כלפי אנשים עם מוגבלות תהווה גורם מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות לבין מחויבות ארגונית.

3.1 סטראוטיפים כלפי אנשים עם מוגבלות יהוו גורם מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות מעצב לבין מחויבות ארגונית.

3.2 סטראוטיפים כלפי אנשים עם מוגבלות יהוו גורם מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות מתגמל לבין מחויבות ארגונית.

על מנת לבדוק אם קיים תיווך של משתנה סטראוטיפים (B) על הקשר בין סגנון מנהיגות (A) למחויבות ארגונית (C) בוצעה רגרסיות בשלושה שלבים:

- רגרסיה שבה סגנון מנהיגות מנבא מחויבות ארגונית (AC).
- רגרסיה שבה סגנון מנהיגות מנבא סטראוטיפים (AB).
- רגרסיה שבה סגנון מנהיגות, סטראוטיפים מנבאים מחויבות ארגונית (BC+AC).

חשבנו את ההפרש בין ה- β של שלב ראשון ושלישי. ובדקים את מובהקות התיווך על ידי מבחן סובל (sobel) אשר בודק את עוצמת התיווך.

3.1 סטראוטיפים כלפי אנשים עם מוגבלות יהוו גורם מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות מעצב לבין מחויבות ארגונית.

על מנת לבדוק תיווך המשתנה סטראוטיפים בקשר בין סגנון מנהיגות מעצב לבין מחויבות ארגונית נערך ניתוח רגרסיה בשלושה שלבים.

לוח מספר 4: ניתוח רגרסיה לבדיקת תיווך המשתנה סטראוטיפים בקשר בין סגנון מנהיגות מעצב ומחויבות ארגונית.

משתנה מנבא	B	β	T	R ² מצטבר
שלב 2 ;				
מנהיגות מעצב	0.821	0.725	11.224***	0.525
שלב 3 ;				
מנהיגות מעצב	0.713	0.746	11.945***	0.552
שלב 4 ;				
מנהיגות מעצב	0.703	0.621	6.440***	0.525
סטריאוטיפים	0.165	0.139	1.442	0.534

***p<0.001

מניתוח הרגרסיה בלוח מס' 4 עולה כי ניתן להסביר את המשתנה מחויבות ארגונית על סמך המשתנה סגנון מנהיגות מעצב ($F_{(1,114)} = 125.986, p<0.001$). משתנה סגנון מנהיגות מעצב הסביר 52.5% מהשונויות של משתנה מחויבות ארגונית. הקשר הישיר בין סגנון מנהיגות מעצב לבין מחויבות ארגונית מובהק ($\beta=0.725, p<0.001$). אולם כאשר נציב במודל את המשתנה המתווך סטריאוטיפים, הקשר בין סגנון מנהיגות מעצב ומחויבות ארגונית ירד ל- $\beta=0.621$. ההפרש הוא $0.104=0.725-0.621$. בחישוב מבחן sobel לבדיקת מובהקות התיווך, התוצאה ($Z=1.43, n.s$) – כלומר, התיווך לא מובהק.

3.2 סטריאוטיפים כלפי אנשים עם מוגבלות תהווה גורם מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות מתגמל לבין מחויבות ארגונית.

על מנת לבדוק תיווך המשתנה סטריאוטיפים בקשר בין סגנון מנהיגות מתגמל לבין מחויבות ארגונית נערך ניתוח רגרסיה בשלושה שלבים.

לוח מספר 5: ניתוח רגרסיה לבדיקת תיווך המשתנה סטריאוטיפים בקשר בין סגנון מנהיגות מתגמל ומחויבות ארגונית.

משתנה מנבא	B	β	T	R ² מצטבר
שלב 2 ;				
מנהיגות מתגמל	0.691	0.619	8.405***	0.383
שלב 3 ;				
מנהיגות מתגמל	0.725	0.769	12.827***	0.591
שלב 4 ;				
מנהיגות מתגמל	0.425	0.381	3.406**	0.383
סטריאוטיפים	0.366	0.309	2.766**	0.422

p<0.01, * p<0.001

מניתוח הרגרסיה בלוח מס' 5 עולה כי ניתן להסביר את המשתנה מחויבות ארגונית על סמך המשתנה סגנון מנהיגות מתגמל ($F_{(1,114)} = 70.640, p < 0.001$). משתנה סגנון מנהיגות מתגמל הסביר 38.3% מהשונות של משתנה מחויבות ארגונית. הקשר הישיר בין סגנון מנהיגות מתגמל לבין מחויבות ארגונית מובהק ($\beta = 0.619, p < 0.001$). אולם כאשר נציב במודל את המשתנה המתווך סטראוטיפים, הקשר בין סגנון מנהיגות מתגמל ומחויבות ארגונית ירד ל- $\beta = 0.381$. ההפרש הוא $0.238 = 0.621 - 0.725$. בחישוב מבחן Sobel לבדיקת מובהקות התיווך, התוצאה ($Z = 2.62, p < 0.01$) – התיווך מובהק. כלומר, בעקבות הצבת המשתנה סטראוטיפים, הקשר הישיר בין סגנון מנהיגות מתגמל ומחויבות ארגונית ירד. לכן, המשתנה סטראוטיפים מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות מתגמל ומחויבות ארגונית.

ממצאי לוואי;

* ימצא הבדל בסגנון מנהיגות (מעצב ומתגמל), מחויבות ארגונית על פי מגדר

לבדיקת ההשערה נערך מבחן t לשני מדגמים מזווגים.

לוח מס' 7; ממוצעים וסטיות תקן למשתנה סגנון מנהיגות (מעצב ומתגמל) - מחויבות ארגונית בין מורים לבין מורות - וערך מבחן t ביניהם

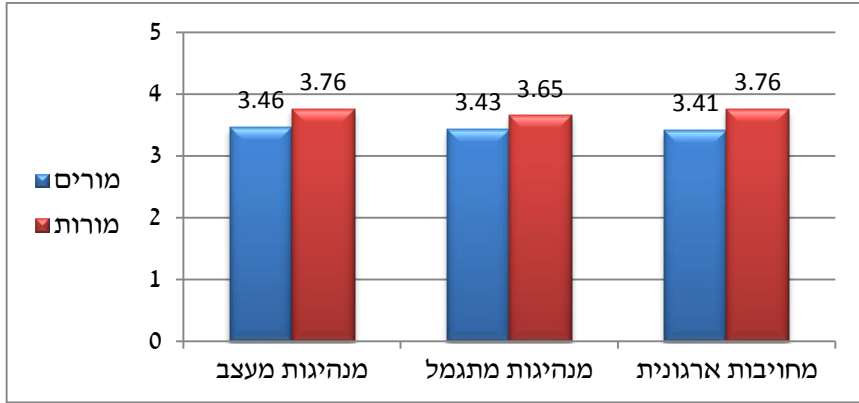
ערך t	סטיית תקן	ממוצע	N	מגדר	סגנון מנהיגות
-2.522*	0.70	3.46	40	מורים	סגנון מנהיגות מעצב
	0.53	3.76	76	מורות	
-1.559	0.79	3.43	40	מורים	סגנון מנהיגות מתגמל
	0.49	3.65	76	מורות	
-2.207*	0.93	3.41	40	מורים	מחויבות ארגונית
	0.49	3.76	76	מורות	

* $p < 0.05$

הממצאים בלוח לעיל מראים כי נמצא הבדל מובהק בסגנון מנהיגות מעצב בין מורים לבין מורות (ממוצאים בלוח לעיל מראים כי נמצא הבדל מובהק בסגנון מנהיגות מעצב בין מורים לבין מורות ($t = -2.522, p < 0.05$). ממוצע סגנון מנהיגות מעצב בקרב המורות ($M = 3.76, SD = 0.53$) נמצא גבוה יותר מאשר ממוצע סגנון מנהיגות מעצב בקרב המורים ($M = 3.46, SD = 0.70$). זאת אומרת שתפיסת סגנון המנהיגות כמעצב בקרב מורות גבוהה יותר מאשר אצל מורים. באשר לסגנון מנהיגות מתגמל, לא נמצא הבדל מובהק בין מורים לבין מורות ($t = -1.559, n.s$).

נמצא גם הבדל מובהק במחויבות ארגונית בין מורים לבין מורות ($t = -2.207, p < 0.05$) כך שממוצע מחויבות ארגונית בקרב המורות ($M = 3.76, SD = 0.49$) נמצא גבוה יותר מאשר ממוצע מחויבות

ארגונית בקרב המורים ($M=3.41, SD=0.93$). זאת אומרת שמורות מדווחות על מחויבות ארגונית גבוהה יותר מאשר מורים.



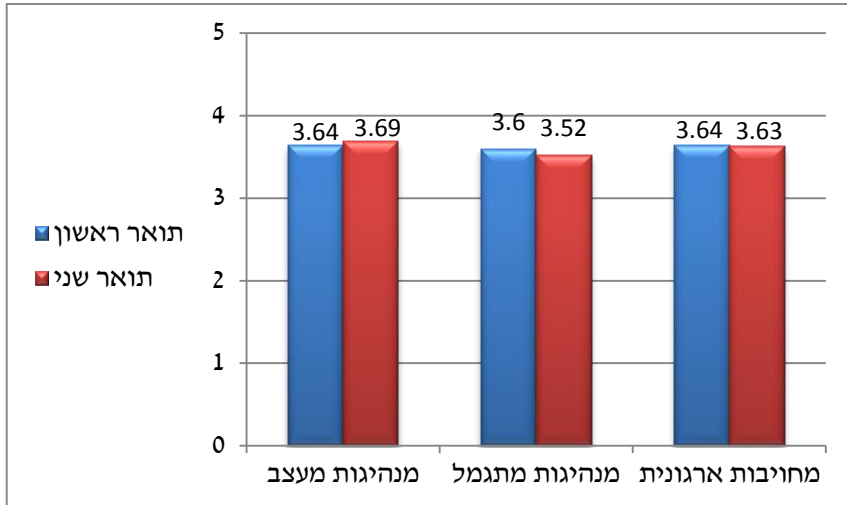
איור מס 2 ; ההבדל בממוצע מגנון מנהיגות- מחויבות ארגונית בין מורים לבין מורות + יימצא הבדל בסגנון מנהיגות (מעצב ומתגמל)- מחויבות ארגונית על פי השכלה (בא-מא) לבדיקת ההשערה נערך מבחן t לשני מדגמים מזווגים. לוח מס 8 ; ממוצעים וסטיות תקן למשתנה סגנון מנהיגות (מעצב ומתגמל)- מחויבות ארגונית בין מורים בעלי תואר ראשון לבין מורים בעלי תואר שני- וערך מבחן t ביניהם.

ערך t	סטיית תקן	ממוצע	N	השכלה	סגנון מנהיגות
-0.400	0.58	3.64	40	תואר ראשון- ב.א	סגנון מנהיגות מעצב
	0.68	3.69	76	תואר שני- מ.א	
0.607	0.60	3.60	40	תואר ראשון- ב.א	סגנון מנהיגות מתגמל
	0.67	3.52	76	תואר שני- מ.א	
0.101	0.71	3.64	40	תואר ראשון- ב.א	מחויבות ארגונית
	0.66	3.63	76	תואר שני- מ.א	

* $p<0.05$

הממצאים בלוח לעיל מראים כי לא נמצא הבדל מובהק בסגנון מנהיגות מעצב בין מורים בעלי תואר ראשון (ב.א) לבין מורים בעלי תואר שני (מ.א) ($t=-0.400, n.s$). לא נמצא הבדל מובהק בסגנון מנהיגות מתגמל בין מורים בעלי תואר ראשון לבין מורים בעלי תואר שני ($t=0.607, n.s$). לא נמצא

הבדל מובהק במחויבות ארגונית בין מורים בעלי תואר ראשון (ב.א) לבין מורים בעלי תואר שני (מ.א) ($t=0.101, n.s$).



איור מס' 3 ; ההבדל בממוצע מגנון מנהיגות- מחויבות ארגונית על פי השכלה נבדק ההבדל בין מורים אצל מנהל עם מוגבלות לבין מורים אצל מנהל ללא מוגבלות בסגנונות המנהיגות ובמחויבות נערך מבחן t לוח 6 ממוצעים וסטיות תקן לסגנונות מנהיגות ומחויבות בקרב מורים אצל מנהל עם מוגבלות ומורים אצל מנהל ללא מוגבלות, ערכי מבחן t להבדלים ביניהם.

Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	N	מנהל	
-0.443	0.64	3.63	48	עם מוגבלות	מעצב
	0.60	3.68	68	רגיל	
-0.997	0.65	3.51	48	עם מוגבלות	מתגמל
	0.61	3.62	68	רגיל	
0.827-	0.72	3.58	48	עם מוגבלות	מחויבות
	0.68	3.69	68	רגיל	

נמצאו הבדלים לא מובהקים בין מורים אצל מנהל עם מוגבלות לבין מורים אצל מנהל ללא מוגבלות בסגנונות המנהיגות ובמחויבות.

דיון

השערת המחקר המרכזית היא שיימצא קשר בין סגנון מנהיגות מעצב, מתגמל לבין מחויבות ארגונית של מורים. השערה מרכזית נוספת היא שעמדות סטריאוטיפים כלפי אנשים עם מוגבלות כן יהיו גורם מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות מעצב, מתגמל לבין מחויבות המורים לארגון שבו הם מלמדים.

השערת המחקר הראשונה היא כי יימצא קשר חיובי בין סגנון מנהיגות המעצב המנהל לבין מחויבות ארגונית: ככל שהמנהיגות מעצבת, כך המחויבות הארגונית תגדל. השערה זו אוששה. סגנון הניהול של המנהל הוא אחד הגורמים החשובים להצלחת הצוות. השפעתו על המוטיבציה של המורה ועל המחויבות לבית הספר מכרעת (לוי, 2008). כאמור, מנהיגות מעצבת מבוססת על מנהיגים המשמשים מודל לחיקוי על ידי יצירת מערכת המקנה אמון וביטחון למונהגים. מנהיגים אלו מציבים מטרות ומפתחים תכונות על מנת להשיג אותן ויוזמים מהלכים שונים גם שהארגון מצליח, תוך שהם מנחים ומעצימים את התומכים בהם. מנהיגים בסגנון מעצב, עוזרים לפתח את הפוטנציאל שלהם ובכך מאפשרים להם לתרום יותר לארגון. המנהיגות המעצבת מדגישה לכאורה כי ברמה המוסרית והאנושית המנהיגות עובדת ומתייחסת לאנשים באופן אחר, רגשי יותר, כן יותר, מלהיב יותר ומדריך יותר. היא יוצרת סוג אחר של מחויבות וקשר בין המונהגים למנהיג. גם במחקרה של ווייטנר (Whitener, 2001) אשר בדקה את המשתנה אמון (Trust) נמצא כי האמון בהנהלה ממתן את הקשר בין תמיכה ארגונית נתפסת לבין מחויבות. הכוונה שאמון רב יותר יגביר ויחזק את הקשר בין הצדדים ואמון מועט יחליש אותו.

כמו כן, מחויבות ארגונית (Organizational commitment) מוגדרת על ידי Blau & Boal (1987) כמצב שבו העובד מזדהה עם הארגון המסוים ומטרותיו ורוצה לשמר את "חברותו" בארגון, כלומר, שואף להישאר בו. להגדרה של מחויבות ארגונית, אם כך, שני מרכיבים: האחד קשור בהזדהות עם הארגון ומטרותיו, והשני קשור ברצון העובד להישאר בארגון. בנוסף, האוס (House, 2004) טוען כי מנהיגות טובה ניתן לייחס ליכולות של אדם להשפיע, לגרום למוטיבציה ולאפשר לאחרים לתרום דרך אפקטיביות והצלחה של ארגונים להם הם שייכים (מחויבות ארגונית). טענה זו מתיישבת עם אישושה של ההשערה הראשונה.

התיאוריה תומכת עוד יותר בהשערה לפי באס: מנהיג מעצב הוא יכול לעורר התלהבות, מעורבות רגשית ומחויבות; מנהיג זה יוצר סוג אחר של מחויבות וקשר בין המונהגים למנהיג (Bass, 1985). (לויטן ורוזנר, 2001) טוענים כי סביבה ניהולית וארגון שבהם חש העובד כי קיימת מנהיגות מעצבת וניהול המאפשר התפתחות אישית, מהווים דוגמה לעשייה ומחויבות. הם מוסיפים כי על המנהל לבסס קשר של מנהיג מעצב שיאפשר לעובד להיפתח בפניו ויעורר בו אימון ותחושת מחויבות. אם בעבר זכו מורים בחברה הערבית לכבוד והפכו למנהיגים, הרי שגם הם נאלצים היום להתמודד עם הפיחות שחל במעמדם, ההגבלות על סמכותם. מנהל שמבין את הכאבים של המורים הערבים ואת השפעת יחס החברה על איכות עבודתו ובוחר בסגנון מעצב של ניהול שייתן למורה המרגיש חסר סמכות דווקא סמכות בעבודה, יצליח להגביר את השייכות של מורה זה לבית ספרו ויגדיל את

מחויבותו לבית הספר. כך עולה מממצאי המחקר שנפגשו עם הספרות באותה נקודה: שככל שהמנהל יהיה מעצב, כך המורים ירגישו מחויבות גבוהה יותר לארגון.

השערת המחקר השנייה הייתה כי יימצא קשר שלילי בין סגנון מנהיגות המנהל המתגמל לבין מחויבות ארגונית, כך שככל שהמנהיגות מתגמלת, כך המחויבות הארגונית תופחת. השערה זו נדחתה. הממצאים מראים כי נמצא קשר חיובי חזק מובהק בין סגנון מנהיגות מתגמל לבין מחויבות ארגונית. כלומר, ככל שסגנון המנהיגות של המנהל מתגמל יותר, כך המחויבות הארגונית של המורים תהיה גדולה יותר. נכון שממצאי המחקר הנוכחי דחו את ההשערה לגבי המנהיגות המתגמלת של המנהל למחויבות הארגונית של המורים, אבל הספרות מסבירה את הדחייה הזאת במקומות רבים. אנו מוצאים הרבה תיאוריות שמדברות על חשיבות התגמול בעבודה הנותן תמריץ ומוטיבציה לעובד להשקיע יותר בעבודה מכיוון שהוא מצפה לתגמול המספק אותו. (Greenstein, 2000) טען שהתנהגות הפרט איננה תלויה באילוצים תרבותיים כמו נורמות, חוקים וערכים, אלא בשיקול אינסטרומנטלי של תועלת בכל אינטראקציה. הוא גם מצא שאם הפעולה מתוגמלת האדם יחזור עליה, שהפרט עושה הכללה על מצבים שונים ולכן פעולה שעליה הוא קיבל תגמול בעבר תחזור על עצמה בתנאים דומים.

בנוסף קיימים מחקרים רבים שהוכיחו שתגמול טוב נותן לעובד מוטיבציה לעבודה ומגביר את מחויבות המורה לעבודה. במחקרה, ווייטנר (Whitener, 2011) בדקה את המשטנה אמון (Trust) ומצאה כי האמון בהנהלה ממתן את הקשר בין תמיכה ארגונית נתפסת לבין מחויבות. הכוונה שאמון רב יותר יגביר ויחזק את הקשר בין הצדדים ואמון מועט יחליש אותו. ממצא נוסף במחקר הוא סוג מערכת התגמולים של הארגון. בארגונים עם מערכות תגמולים פנימיות ושיטות הערכת עובדים ופיתוח עובדים כחלק מהתנהלות החברה נמצאו קשרים חזקים יותר בין תמיכה ארגונית לבין מחויבות. ווייטנר השתמשה במושג "חוזה פסיכולוגי" (Psychological contracts) חוזה הוא סדרה של הבטחות שמחייבת את הפרט לפעולה בעתיד, זהו מרכיב הכרחי ביחסי עבודה, ללא הבטחה לתמורה עתידית אין לאף אחד מהצדדים תמריץ לתרום לצד השני ומערכת היחסים תקמל. התשלום עבור ההבטחה הנעשה בחלופה עם שיקול דעת הן מה שמהוות את החוזה בין הצדדים. שיקולים כמו עבודה קשה, קבלת הכשרה או העברות ניתן להציע בתמורה להבטחות מרומזות או ברורות לקבלת שכר, קידום או צמיחה. ביחד, גם ההבטחה וגם התמורה, נמצאות בחוזה (Whitener, 2001). את הקשר החזק בין מחויבות המורה לעבודה לבין סגנון מנהיגות המתגמל ניתן להסביר בכך שהמורה הערבי רוצה שהמנהל יקבע לו מטרות לעבודה, והמנהל המתגמל קובע מטרות ותגמולים עבור עבודת המורה באופן ברור. לפי ענבל וטלי (2003) שמגדירים את המנהיגות המתגמלת כמנהיגות המבוססת על סוג של סחר חליפין בין המנהיג למונהגים תוך בניית מערכת תגמול המבוססת על עמידה ביעדים, מנהיג אשר עושה שימוש במנהיגות על בסיס תגמול, מדגיש בהתנהגותו את היבטי החליפין של המנהיגות. מנהיג כזה קובע באופן ברור מטרות ויעדים והתגמול המוגדר על השגתם.

בנוסף, הספרות תמכה בקשר בין אמון המורה למנהל לבין מחויבותו לארגון. במערכות היחסים האישיות נמצא כי עובדים נוטים להפגין התנהגות ארגונית שיתופית כאשר מידת האמון שלהם בממונה גבוהה (Hinds, 2005). מנהל מתגמל שיוצר קשר חזק המבוסס על אמון וצדק בתגמול יכול

לגרום לעובדיו להיות שייכים ומחויבים לארגון יותר, כך שהוא מבטיח תגמול עבור עבודת המורה ומקיים את הבטחתו. המורים מאמינים בו ונענים להוראות שלו, דבר שמגביר את המוטיבציה לעבודה כי הם בטוחים בתגמול הצפוי שלאחריה. בסגנון המנהיגות המתגמלת המנהיג מקיים "עסקה מוטיב ציונית" עם עובדיו ויוצר תודעה של קשר בין מאמץ ותגמול. מנהיג זה מזהה מצבים וציפיות משתנות ויודע כיצד לתגמל. ככל שמנהיג זה מייטיב להחדיר תחושה זו בקרב עובדיו, כך הוא אפקטיבי יותר מבחינת אריית הארגון (avolio, 1999).

בחינוך הערבי יש משמעות לעונש. המורה שחונך בגישה זו לוקח בחשבון את אפשרות העונש ומנסה להתרחק ממנו בעשייה ועבודה משמעותית בארגון שלו, דבר שמעלה את רמת הנוכחות שלו ואת מחויבותו לעבודה. במנהיגות המתגמלת המניע המרכזי העומד מאחורי נכונותם של המונהגים הוא כדאיות, אטרקטיביות התגמול הצפוי, או לחלופין מידת הרתיעה מהעונש (ענבל וטלי, 2003).

במחקר זה הממצאים מראים שמנהיגות מעצבת ומנהיגות מתגמלת הן סוגי מנהיגות המקובלים על המורה הערבי בבתי הספר הנחקרים: גם המנהל המעצב וגם המנהל המתגמל הם סוגי מנהלים שגורמים למורה להרגיש מחויב לארגון. הנחקרים מדווחים על מחויבות גדולה לעבודתם ולארגון שלהם. הם מחויבים יותר אם הם מקבלים רגש, תמיכה וכבוד מהמנהל שלהם, ומצד שני הם גם מחויבים אם הם מקבלים תגמול טוב שמספק אותם. בנייתוח הגרסיה מרובה נמצא שהמבנה הכי חזק בקשר עם מחויבות ארגונית הוא סוג המנהיגות המעצבת, זאת אומרת שהמנהיג המתגמל הוא נותן תחושת מחויבות ארגונית נמוכה למורים לעומת המנהיג המעצב, ובהשוואה בין סגנון מנהיגות מעצב למתגמל המורה הערבי בבתי הספר הנחקרים מחויב יותר היות שהמנהל מעצב. המורה המחויב הוא זה הנשאר בארגון גם בתקופות קשות, מגיע לעבודה בקביעות, נשאר במשך כל שעות היום ואף יותר מכך, מגן על הנכסים והאינטרסים של החברה, שותף למטרות הארגון וכו'. בד בבד עם מחויבות כוללת של העובדים לארגון תיתכן מחויבות של העובדים לממונים, להנהלה הבכירה, למחלקה, לצוות עובדים, לספקים, ללקוחות, לעבודה עצמה, למקצוע, לאתיקה ולישויות נוספות בארגון. חשוב להדגיש כי כאשר מדובר במחויבות ארגונית הכוונה היא למחויבות לכלל הארגון כפי שהעובד תופס את הארגון.

השערת המחקר שלישית היא כי העמדות הסטריאוטיפיות כלפי אנשים עם מוגבלות, יהיו גורם מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות של מנהל לבין מחויבות ארגונית של המורים. השערה זו מתחלקת לשני חלקים:

מניתוח הרגרסיה שנערך לבדיקת מערך התייוד בין סגנון מנהיגות מעצב לבין מחויבות ארגונית עולה כי התייוד לא מובהק/ זאת אומרת שהשערה בחלקה הראשון הקשור בסגנון ניהול מעצב לא אוששה והעמדות הסטריאוטיפיות לא באות לידי ביטוי בקשר בין סגנון מנהיגות מעצב לבין מחויבות ארגונית.

הספרות מראה שהחברה הערבית בייחודיות שלה תומכת במימוש העצמי לפרט, ונותן לו להתקדם ולהתפתח בקריירה שלו, החברה הערבית מעריכה מאוד את רצונו של האדם לבנות את עצמו, להתקדם בכוחות עצמו ולא להיות תלוי, כל עוד רצונות אלה אינם מתנגשים עם האינטרסים של החברה הערבית (אלחגי, 1984). זה מסביר את דחיית ההשערה השלישית בחלקה הקשור לעמדות

סטריאוטיפיות ומנהיגות מעצבת, למרות שהספרות דיברה על הנכים והמוגבלים בחברה כחבורת אנשים שמעלה סטריאוטיפ מסוים שיגרום ליחס מיוחד מהאחרים, המילים "נכים" ו"מוגבלים" מעוררות לעתים קרובות תפיסה סטריאוטיפית, כמילים המציינות אנשים הסובלים מהטרגדיה של מומים מלידה, כגיבורים הסובלים משיתוק ברגליהם ובידיהם ונאבקים כדי לחזור ולהיות נורמליים, כקורבנות הנלחמים כדי להתגבר על האתגרים העומדים בפניהם (עילם, 2007). הספרות מראה שיש קשר בין הדעות הקודמות כלפי אנשים עם מוגבלות לבין היחס שלהם לאנשים מובלים, אבל הממצאים הסטטיסטיים מראים שהסטריאוטיפים האלה לא משפיעים על מחויבות המורה לארגונו. כלומר, אם מנהל בית הספר היה מוגבל פיזית או לא מוגבל שהוא משתמש בסגנון ניהול מעצב המורים מחויבות לבית ספרו. על מנת להבין את התופעה לעומק נערכו ראיונות עומק עם שישה מורים שלושה מהם מלמדים בבית ספר עם מנהל בעל מוגבלות ושלושה בבית ספר עם מנהל ללא מוגבלות. אלה מילאו את השאלונים תוך התמקדות בחלק של עמדות סטריאוטיפיות, הם דיברו על העמדות שלהם באופן ברור, חופשי וסודי.

הממצאים מראים שמנהל מעצב יכול להניע את המוטיבציה אצל המונהגים ולגרום למחויבות ארגונית גבוהה, והמגבלות שלו לא תמנע אותו מלעשות כך. העמדות והסטריאוטיפים של המורים כלפי אדם מוגבל לא תפריע למורים להיות מחויבים לבית ספרם, כי כתוצאה מיחס המנהל המכבד והגורם לרגשות חיוביות אצל המורים, הם מחויבים למנהל רגשית ומחויבים לארגון ברמה גבוהה. בראיונות שנערכו עם מורים המלמדים אצל מנהלים ללא מוגבלות כלשהי עולה כי המורים הערבים מעודדים מינוי מנהל עם מוגבלות פיזית תוך אמונה בחשיבות שילוב בעלי המוגבלות בחיי העבודה ובתפקידים ניהוליים במיוחד ובכך לתת להם הזדמנות ולהאמין בעשייה שלהם.

השערה המחקר השלישית היא כי העמדות הסטריאוטיפיות כלפי אנשים עם מוגבלות יהיו גורם מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות של מנהל לבין מחויבות ארגונית של המורים. ההשערה הזו מתחלקת לשני חלקים: מניתוח הרגרסיה בלוח מס' 5 עולה כי ניתן להסביר את המשתנה מחויבות ארגונית על סמך המשתנה סגנון מנהיגות מתגמל, התיווך מובהק, כלומר, בעקבות הצבת המשתנה סטריאוטיפים, הקשר הישיר בין סגנון מנהיגות מתגמל ומחויבות ארגונית ירד. לכן, המשתנה סטריאוטיפים מתווך בקשר בין סגנון מנהיגות מתגמל ומחויבות ארגונית. ההשערה השלישית בחלקה השני אוששה. אנו מסבירים את התוצאה הזאת בכך שהמנהיגות המתגמלת היא מנהיגות המבססת על סחר חילופין בין מנהיג למונהג. ענבל (2003) מגדירה את המנהיגות המתגמלת כמנהיגות המבוססת על סוג של סחר חילופין בין המנהיג למונהגים תוך בניית מערכת תגמול המבוססת על עמידה ביעדים. מנהיג אשר עושה שימוש במנהיגות על בסיס תגמול מדגיש בהתנהגותו את היבטי החילופין של המנהיגות. מנהל מתגמל לא מתחשב ביחס האישי בינו לבין המונהגים. הוא יאבד את התמיכה הרגשית של המורים ויבנה את היחס בינו לביןם רק על בסיס תגמול הדדי, לכן המורים במצב כזה שהם ישפטו את המנהל ללא השפעה רגשית, וללא תמיכה רגשית הקשר שלהם עם המנהל יחזור למצבו הרגיל והסטריאוטיפים שבדרך כלל הם שליליים כלפי אנשים עם מוגבלות ישפיעו על הקשר של המורה והמנהל. כאשר ייכנסו הסטריאוטיפים לקשר בין מנהיגות מתגמלת למנהל ומחויבות ארגונית למורה, המחויבות הארגונית של המורה תרד. אנו מוצאים כי הספרות המקצועית

תומכת בעמדה זו. לדעתו של עבאס (2011) סובלים הנכים ובעלי המוגבלויות בחברה הערבית מאפליה מותמשכת בתוך הקהילה הערבית עצמה, המדירה אותם לשוליים החברתיים וממשיכה לשמר מערכת סטיגמות סטריאוטיפים מושרשת. לפי הדעות הקדומות של המורים כלפי אנשים עם מוגבלות פיזית, מדובר באנשים חלשים אשר לא יכולים להנהיג, לכן מנהל מתגמל "מוגבל פיזית" בעיני המורים הוא חלש ולא ייתן למונהגים את התגמול המספק אותם, לכן הם לא מחויבים לו ומחויבים פחות לארגון שלהם. אנשים נכונים לאפיין בקלות קבוצות חברתיות כשהם משתמשים לצורך זה במונחים של תכונות מעטות. כוחו של ההרגל עושה את התמונות התפיסתיות האלה קשות לשינוי, אלא אם כן מופיע הדבר כתגובה לשינויים מקיפים יותר בתחום הכלכלי, הפוליטי או החברתי (כך מתוך תושיה, פוקסנבוים ובישאוו, 2013). הקלות הזאת באפיון האנשים עם מוגבלות מכפילה את החסמים של הנכים, במיוחד בחברה הערבית הסובלת מדעות קדומות וסטריאוטיפים כלפי בעלי המוגבלויות, כאשר עליו ועל משפחתו להתמודד עם קשיים רבים כגון: בנישואין, בבידוד, בזלזול, בהשפלה, בפחד, בחשדנות ובניכור. ולמרות שהחברה הערבית המסורתית עוברת התפתחות ושינויים כפי שהוזכר בספרות, החברה הערבית בישראל עוברת שינויים בתחומים שונים: בחברה, בכלכלה, בחינוך, במעמד האישה, במבנה המשפחה, שינויים סוציו-תרבותיים ועוד (אלחגי, 1984). אבל בעלי המוגבלות עדיין חווים אפליה וסובלים מחסמים גדולים בתוך החברה. בעלי המוגבלויות בחברה הערבית בישראל מתמודדים עם לא מעט חסמים. חלקם דומים לאלה של כלל אוכלוסיית הנכים, חלקם נהפכים לחריפים יותר כאשר מדובר בחברה הערבית, אך גם קיימת התמודדות עם חסמים ייחודיים למגזר זה (סנדלר-לף ושחק, 2006).

מסקנות המחקר: החברה הערבית בישראל, על כלל מוסדותיה, נדרשת לחשבון נפש בכל הנוגע להתייחסותה לאנשים עם מוגבלויות ולמצבם. ארגוני החברה האזרחית הפועלים בחברה הערבית טרם ראו בעניינים השונים של בעלי המוגבלות חלק משמעותי מהשיח ומהעשייה היומיומית. המאמצים המושקעים בסוגיות אלה מועטים ובלתי מספקים. בעבודה הנוכחית חקרתי את מידת קבלת המורים את מנהיגותו של מנהל בעל מוגבלות פיזית, והאם הסטריאוטיפים המשורשים כלפי אנשים עם מוגבלות פיזית משפיעים על הקשר בין סגנון מנהיגות המנהל לבין המחויבות הארגונית. ברגע שהמנהל משתמש באלמנט הרגשי המורים מתעלמים מהסטריאוטיפים כלפי המגבלות הפיזית, אבל כאשר אין רגש בין המורים למנהל הסטריאוטיפים עולים מחדש כדי להשפיע על הקשר בין המנהל למחויבות המורים, דבר שמראה שכל ההתבטאויות החיוביות מהמורים הנחשבים לאנשים משכילים לא באות בחשבון מול המעשים שמראים העמדות הקדומות עדיין משפיעות על ההתנהגות של המורים. שינוי העמדות כלפי אוכלוסיית האנשים עם מוגבלויות והעברת הדיון בהם מהשוליים אל מרכז השיח החברתי והפוליטי הם צעדים הכרחיים. הצורך הזועק בהם דורש מאותם ארגונים לראות באוכלוסייה זו חלק משמעותי מסדר היום הציבורי ולפעול להפיכת הסוגיות הקשורות לאנשים עם מוגבלות לחלק מהשיח היומיומי הקבוע ולא להסתפק בעיסוק בו ביום זכויות האדם הבינלאומי. השינוי המיוחל אינו נוגע רק למישור הטרמינולוגי וההצהרתי. יש לצפות לפעילות מאומצת, מתמשכת ועקבית במשרדי כל הגורמים כדי ליצור שינוי ביחסו של הממסד לאוכלוסייה

הערבית-הפלסטינית החיה עם מוגבלות, לקדם את ענייניה ולשפר את מצבה. בנוסף, יש צורך בשינוי תפיסתי, חברתי וערכי כדי ליצור חברה שוויונית, צודקת, מאפשרת, פתוחה וסובלנית.

מוגבלות המחקר; מגבלת המחקר המרכזית נובעת מן העובדה כי שאלון המחקר הוא שאלון עמדות וכל השאלות שהוצגו לנבדקים מבוססות על דיווח עצמי-סובייקטיבי של המחקרים אשר עלול לחטוא לנושאים של התבטאות רגשית וחברתית ורצייה חברתית. נתון זה עלול לגרום לטעויות עיבוד הנתונים שעלולות להשפיע על הממצאים. בתי הספר המנוהלים על ידי מנהל בעל מוגבלות פיזית כמעט קרובה לאפס – הרבה זמן, הרבה מאמץ וחיפוש נדרשו כדי למצוא בית ספר אחד המנוהל על ידי מנהל בעל מוגבלות פיזית, והקושי לקבלת את הסכמת המנהל כדי להגיע לנבדקים להפיץ את השאלון ביניהם וגם לראיין חלק קטן מהם. חקירת הנושא עמדות סטראוטיפיות כלפי אנשים עם מוגבלות התגלתה כנושא רגיש שגרם לנבדקים להתלבטות גדולה והתבטאות לא גלויה. קושי נוסף שהתעורר הוא באיסוף הנתונים ושיתוף המורים במחקר. בעקבות ממצאי המחקר קיים צורך לעריכתו של מחקר המשך שיעסוק לעומק בעמדות המורים למינוי מנהל בעל מוגבלות פיזית. ההשפעה של העמדות של המורים ותחושת שייכותם לארגון ומחויבותם לו. כמו-כן, רצוי לעמוד על דעות המנהל בעל המוגבל הפיזית כלפי מידת השפעת המוגבלות שלו על נוהל העבודה ויחס המורים אליו ולמחויבותם לעבודתם.

ביבליוגרפיה

- אבו עסבה, ח' (2010). הנכות והנכים בחברה הערבית בישראל. כפר קרע : הוצא' דאר אלהודא.
- אבו עסבה, ח', ריאן-גרה, נ' ואבו נסרה, מ. (2014) טיפול נפשי בחברה הערבית בישראל: בין מסורת למודרנה. כתב עת חברה ורווחה, עמ' : 1-25.
- אבו אלנסר, מ' (2004). שילוב בעלי המוגבלות בחברה הערבית. קהיר : הוצא' איתראק .
- אלחגי, מ' (1984). סגנונות חיים משפחתיים בחברה הערבית בישראל - תהליכי שינוי ושימור. בתוך א' רמברג (עורכת), הערבים אזרחי מדינת ישראל, ירושלים, עמ' 58-68 .
- בן משה, א', רופמן, ל' והבר, י. (2009). אנשים עם מוגבלות בישראל: מוגבלות והשתלבות בחיי החברה בישראל – מבט השוואתי רב שנתי. ירושלים, משרד המשפטים.
- וייסבלאי, א' (2006). נתונים על שוויון הזדמנויות בחינוך מגיל הגן ועד לאוניברסיטה/ בתוך: <http://www.knesset.gov.il/MMM/doc.asp?doc=m01585&type=pdf> 3 באוקטובר 2006.
- חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, תשנ"ח-1998.
- חאגייחיא, מ' (1994). המשפחה הערבית בישראל: ערכיה התרבותיים וזיקתם לעבודה הסוציאלית. חברה ורווחה, 3, עמ' 249-264.
- כנאענה, ש' (1982). שינוי והמשכיות. ירושלים: האגודה למחקרים ערביים .
- לוי, ע' (2008). ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות. תל אביב: הוצאת צ'ריקובר.
- לויטן, א' ורוזנר, מ' (2002). אמונה בערכים ועתיד הקיבוץ. חיפה; המכון לחקר הקיבוץ. אוניברסיטת חיפה, פרסום 174 .
- נאון, ד' (2009). מבוגרים בעלי מוגבלות בישראל. ירושלים: מכון ברוקדייל.
- סנדלר-לף, א' ושחק, י' (2006). הנכים בחברה הערבית בישראל: הזדמנות לשינוי חברתי. ירושלים: גיוינט ישראל.
- עבאס, ע' (2011). המוכים פעמים האנשים עם מוגבלות בחברה הערבית בישראל. ירושלים; אלמנארה – עמותה לקידום אנשים עם מוגבלות בחברה הערבית בישראל (ע"ר) .
- עילם, ג' (2007). איך לדבר ולכתוב על אנשים עם מוגבלות. נדלה מ <http://www.negishut.com> פברואר, 2011.
- ענבר, ד' (2000). ניהול השונות - האתגר החינוכי. אבן יהודה: הוצ' רכס.
- ענבל, נ' וטלי, ד' (2003), זה כל הקסם: מנהיגות מתמירה, רגשות המונהגים וביצועיהם, בתוך: סטטוס, ירחון לחשיבה ניהולית, דצמבר 2003.
- פופר, מ' (1996). על מנהלים כמנהיגים. תל אביב: הוצאת רמות, אוניברסיטת ת"א.
- תושיה, ש', פוקסנבוים, ע' ובישאו, ט'. (2013). סטראוטיפים דעות קדומות וכל היתר. תעל אביב : משרד החינוך, האגף לחינוך ולהדרכה בפנימיות.

- רוני, א' (2008). *התיאוריה של הנעת עובדים*. סקירה חודשית. תל אביב : הוצאת רמות.
- רביד, ני (2006). מוטיבציה ככלי לשימור עובדים בעולם העבודה. *כתב עת בניהול והתנהגות עסקית*. המכללה האקדמית נתניה.
- רוני, א' (1989). *המנהיג והחברה*, מושג המנהיגות המחשבה המדינית. בתוך : רוני, א., פופר מ. (עורכים), *על המנהיגות/ ת"א : מפקדת קצין חינוך ראשי*. ע' 13 – 15.
- שוקרי, ע' (1988). *הכיוונים המודרניים בחקר החברה הערבית*. תל אביב : הוצאת רמות.
- Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces on Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. M, and Avolio, B.M. (1993). Transformational Leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*; 112. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Blau, G., and Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Blum, L. E. (2004). Stereotypes and Stereotyping: *A Moral Analysis*, vol. 33, no. (3). 251-289, University of Massachusetts, Boston.
- Chhabra, B. (2013). Locus of Control as A Moderator in the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Indian It Professionals. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, vol. 4, no. 2(8).
- Greenstein, F. I. (2000). *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Clinton*. New York. Martin Kessler Books/ the Free Press.
- Hinds, R.S. (2005), Consideration of the relationship between spiritual well-being and transformational leadership. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol .10, no. (2): 124-140.
- Johnson, N. J. and Giorgis, C. (2003). Leadership, *the Reading teacher*, 56 (6): 582-590.
- House, R.J. (2004). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

-
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Sotrak, R. (2004). *Study at educational management: Darwael .press*. Aman (Arabic).
- Whitener, M. E. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management* 27, 515–535.

אתרי אינטרנט

נתונים מתוך אתר גוינט ישראל [/http://www2.jdc.org.il](http://www2.jdc.org.il)

Stereotypes Concerning Physical Disability in Arab Society in Israel as a Mediator in the Correlation between the Principal's Management Style and Teachers' Commitment

Ranin Dahleh & Khalid Abu-Asbeh

The present study focuses on an examination of the variable 'stereotypical attitudes towards people with disabilities' as a intervening factor in the correlation between the school principal's leadership style and the staff's organizational commitment. The purpose of the research was to examine the correlation between the Arab school principal's management style and the teachers' commitment to the organization in Arab schools, in a society with stereotypical attitudes towards people with physical disabilities.

The research was conducted in seven Arab schools in the Northern region of Israel. One of the schools was managed by a principal with a physical disability. 116 teachers teaching in different grades in the schools participated in the research. Data were collected by a structured questionnaire composed of four parts: (1) personal data, (2) questions on leadership based on the Full Mediation Model of Leadership and measuring different factors of formative and rewarding leadership, (3) an organizational commitment questionnaire and (4) a stereotypical attitudes questionnaire.

Two main hypotheses formed the foundation for the research:

1. The school principal's leadership style correlates with the organizational commitment of the teacher to school.
2. The teacher's stereotypical attitude mediates the correlation between the principal's leadership style and the organizational commitment of the teacher to school.

The research findings confirmed the first hypothesis and showed that the principal's leadership style does indeed correlate with the teacher's organizational commitment. Insofar as the principal's leadership style is more formative, so the teacher's

commitment to the organization increases and if the principal's leadership style is more rewarding then the principal's commitment to the organization increases.

Findings regarding the second hypothesis indicated that stereotypical attitudes held by the teachers concerning people with physical disabilities mediate between the rewarding leadership style of the principal and the teacher's organizational commitment, but do not mediate the correlation with a formative leadership style.

This finding emphasizes the point that a principal with physical disabilities who has a charismatic personality, and uses an accepted leadership style with his staff, will be awarded support and satisfaction by his staff, and his physical disability will not restrict his ability to successfully fulfill the principalship role and will not have a negative influence on teachers' commitment to the organization.

The main conclusion from this study is that people in Arab society **deliberate** (מה הכוונה **deliberate**) כאן אפשר לראות את המשפט המקורי בעברית) whether to express their true opinions on people with disabilities. The subject of attitudes towards people with physical disabilities is a most sensitive subject, which people in Arab society find it difficult to discuss in an overt and clear manner, and this was apparent in the discussion over the contradiction that was revealed between the research's quantitative findings and the qualitative findings in which participants had more opportunities to express themselves.

It seems that there is a need for social, moral and perceptual changes in attitudes towards people with physical disabilities in order to create a more egalitarian, just, open, tolerant and permissive society.