



**טרילוגיה של תופעת המנהיגות
באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית:
כישורים, סגנון מנהיגותי ויחסי הגומלין בין
מנהיגים למונהגים**

שושנה ניסים

בהנחיית : פרופ' חפציבה ליפשיץ

ד"ר יוסף קליין

עבודת גמר המוגשת כמילוי חלק מהדרישות

לקבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה"

בבית הספר לחינוך

אוניברסיטת בר-אילן



מחקר זה נערך בסיוע מענק מחקר מקרן שלם

הקרן לפיתוח שירותים לאדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית ברשויות המקומיות

הקתדרה על שם קונין לוננפלד

והקתדרה לחקר כושר ההשתנות האנושית ע"ש ל.א. מצ'אדו

2014

קרן שלם/2014/581

לאימי, שתבדל לחיים ארוכים

תודות

עבודה זו מוקדשת לבני משפחתי ולחברים שתמכו ועזרו לאורך כל הדרך, בעיקר לבנותי היקרות שסייעו בדרכים רבות לביצוע המחקר וכתבתו, לאחותי היחידה והיקרה על התמיכה והעידוד ולנכדי ונכדותי שהם משוש חיי.

תודה מיוחדת לפרופ' חפציבה ליפשיץ-והב על ההנחיה שנעשתה מכל הלב, בסבלנות ובתמיכה לאורך כל הדרך. עברנו ביחד דרך מעניינת ומרתקת בה נפתחו בפני דרכי עבודה וחקר שלא הייתי מודעת לקיומם. בכל התקופה הזו יכולתי להיעזר ולהישען על הידע הרב, על הדיוק, על הראיה הרחבה את הנושא ובעיקר על הנכונות לעמוד לרשותי בכל עת.

תודה לדר' יוסף קליין – מנחה נוסף, על תרומת הידע המקצועי בתחום המנהיגות שסייעה לגבש את המחקר באופן מדויק יותר.

תודה לדר' יצחק וייס על הייעוץ בעיבודים הסטטיסטיים המרובים, על ההדרכה בגיבוש הממצאים ועל הזמינות בכל עת בשבילי.

תודה מכל הלב לגבי' שרה פרידל – על הייעוץ הסטטיסטי, על התמיכה ועל השעות המרובות בהן עבדנו בכתובת הממצאים. תודה על הזמינות והנכונות לעמוד לרשותי בכל עת.

למנהלי ומנהלות בתי הספר לחינוך מיוחד, מסגרות התעסוקה (מע"ש), מסגרות המגורים והמסגרות לשעות הפנאי שפתחו בפני את הדלתות ואפשרו את קיום המחקר. ואחרונים חביבים- משתתפי המחקר.

בכל שנות עבודתי כמורה, כמנהלת, מרצה ומדריכה פדגוגית זכיתי להכיר את האוכלוסיה של אנשים בעלי מוגבלות שכלית בכל היבט אפשרי. ידעתי כי מנהיגים אכן קיימים בקרב אנשים בעלי מוגבלות שכלית, כפי שהיא קיימת בכל קבוצת אנשים. כשהתחלתי לחקור את תופעת המנהיגות באוכלוסיה זו הרבה אנשים "הרימו גבה" ותהו- האמנם? והנה המחקר הנוכחי מוכיח כי מנהיגות קיימת באוכלוסיה זו וכי המנהיגים גם מסוגלים וגם יודעים כיצד להנהיג את חבריהם. במהלך המחקר העמקתי את הידע והקשר שלי עם אוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית ואני מברכת ומודה על ההזדמנות לעבוד עמם ולעבוד עבורם.

תוכן העניינים

נושא	עמוד מס.
תקציר	4
רשימת תרשימים, גרפים וטבלאות	10
מבוא	11
סקירת ספרות :	
ההגדרה המסורתית והחדשה של המוגבלות השכלית	15
מנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה – הגדרות ומודלים תיאורטיים	18
גישת התכונות (Trait Approaches) – התכונות המייחדות מנהיגים לעומת לא מנהיגים	20
גישת המצב (situational approach)	33
השפעת המגדר על סגנון המנהיגות	36
הקשר בין תכונות אישיות-רגשיות לבין סגנון מנהיגות	37
גישת המצב (situational approach) – יחסי גומלין בין מנהיגים למונהגים	38
מטרות, השערות ושאלות המחקר	40
שיטה	43
כלי המחקר	44
הליך המחקר	57
ממצאים	59
דיון	92
המלצות מחקריות	121
המלצות מעשיות והמלצות להצגת הנושא בפורומים	122
מקורות	123
נספחים	161
Abstract	186

תקציר

תופעת המנהיגות בקרב אוכלוסיות בעלות מוגבלויות נחשבה, עד לפני כשני עשורים כמנוגדת לפרדיגמת הדרוויניזם החברתי (Social Darwinism) (Spencer, 1898) לפיה, רק אנשים "שלמים" מבחינה פיזית, נפשית, אינטלקטואלית, יכולים להיות מנהיגים. בניגוד לכך, על פי אמנת האו"ם (2006) ועל פי האג'נדה החדשנית כלפי בעלי מוגבלויות (Disability Movement) (Pfeiffer, 1993), גם אנשים בעלי מוגבלויות ובכללם אנשים בעלי מוגבלות שכלית יכולים לייצג את עצמם ולהיות שותפים כמנהיגים בתכנון מדיניות הנוגעת בכל תחומי חייהם (Caldwell, 2009). (Hauss, & Stark, 2009).

מן השדה עולה כי קיימת מנהיגות בלתי פורמלית (Morgenson, DeRue, & Karam, 2009) בקרב בעלי מוגבלות שכלית הן בבתי ספר לתלמידים בעלי מוגבלות שכלית והן במסגרות המגורים, התעסוקה והפנאי. מנהיגים אלה לא מונו על ידי הממונים, אלא הקבוצה היא זו שמצמיחה את המנהיג. יחד עם זאת, הממונים מזהים את השפעתם על המונהגים, ולכן מאצילים סמכויות ליחידים אלה ומעצימים אותם בעיני חברי הקבוצה.

מטרתו העיקרית של המחקר הנוכחי היתה לבדוק את תופעת המנהיגות בקרב מתבגרים ומבוגרים בעלי מוגבלות שכלית. המחקר הנוכחי התמקד ברמות הקלות של המוגבלות השכלית (קלה ובינונית $I.Q = 45-70$). בהעדר תיאוריות שעוסקות בתופעת מנהיגות באוכלוסיה בעלי מוגבלות שכלית, התבסס המחקר הנוכחי על מודלים ותיאוריות של מנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה. המודל שנמצא רלוונטי לאוכלוסיית המחקר הנוכחי הוא המודל הטריאדי של פופר (2007) ו- Van Vugt, Hogan, and Kaiser (2008) המהווה בסיס לשלוש שאלות המחקר העיקריות במחקר הנוכחי: א. מהן היכולות והתכונות בתחום הקוגניטיבי, האישיותי והחברתי המייחדות מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית בהשוואה למונהגים בעלי מוגבלות שכלית ההופכות אותם לכריזמטיים בעיני חבריהם? חלק זה מתבסס על תיאוריית התכונות (Trait Approaches) (Zaccaro, 2007) המתמקדת בכישורי מנהיגות ומהווה את הצלע האחת במודל המנהיגות (פופר, 2007); ב. מהם סגנונות המנהיגות הדומיננטיים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית? חלק זה מתבסס על גישת המצב (Situational Theories) (Bass et al., 2003), המהווה

את הצלע השניה במודל מנהיגות ; ג. מה טיבם של יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים (Fisher & Bibo, 2000). חלק זה המתבסס גם הוא על גישת המצב ומהווה את הצלע השלישית במודל המנהיגות, נבדק במחקר הנוכחי באמצעות צילום וניתוח של סיטואציות מנהיגותיות. במחקר הנוכחי השתתפו יחידים בעלי מוגבלות שכלית ($N = 117$) בשתי קבוצות: מנהיגים ($N = 27$) ומונהגים ($N = 90$). גברים 48.7% ונשים - 51.3%, מתבגרים ומבוגרים (גילאי 16-60). המנהיגים מוינו במסגרות השונות באמצעות שאלון סוציומטרי (Padin-Rivera et al., 1986) שמולא על ידי אנשי הצוות. להלן נציג את המטרות, ההשערות וממצאי המחקר בזיקה לשלושת חלקיו.

חלק א': כישורי מנהיגות בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית: הקלסתר הקוגניטיבי,

האישיותי-רגשי והחברתי

המטרה בחלק זה היתה לבדוק האם יימצאו הבדלים בכישורים ובתכונות בקרב המנהיגים לעומת המונהגים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. בהעדר מחקרים אשר בדקו נושא זה באוכלוסיה בעלי מוגבלות שכלית, מתבססת השערה זו על מחקרי מנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה בה התגבשו ההבדלים בין מנהיגים למונהגים בשלושה קלסטרים: קלסתר קוגניטיבי, קלסתר אישיותי-רגשי וקלסתר חברתי (Hogan & Kaiser, 2005; Taggar, Hackett, & Saha, 1999; Wolff, Pescosolido, & Druskat, 2002). שערנו, כי מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית יהיו גבוהים מהמונהגים בשלושת הקלסטרים. לבדיקת הבדלים בקלסתר הקוגניטיבי השתמשנו בשלושה מבחנים הרלוונטיים לאוכלוסיית המחקר הנוכחי: אוצר מילים פסיבי (PPVT-IV – Peabody Picture Vocabulary Test 4th edition (Dunn & Dunn, 1997) נוסח A). אוצר מילים אקטיבי (Van der Elst, Van Boxtel, Van Breukelen, & Jolles, 2006a). יכולת קבלת החלטות (Suto, Clare, Holland, & Watson, 2005). לבדיקת הבדלים בקלסתר החברתי נעשה שימוש בשאלון עיבוד מידע חברתי (Crick & Dodge, 1994) (תרגום לעברית Tur-Kaspa & Bryan, 1994).

נערכו ניתוח שונות דו-כיווני two-way ANCOVA (2×2) (לאוצר מילים פסיבי) וניתוחי שונות דו כיווניים MANCOVA (2×2) (two-way MANCOVA) (לאוצר מילים אקטיבי וליכולת קבלת החלטות), עם פיקוח (Covariate) על הגיל הכרונולוגי, כדי לנטרל את השפעת הבדלי הגיל,

במידה ויימצאו. מתוצאות ניתוחי השונות עולה כי ציוני המנהיגים בקלסתר הקוגניטיבי בכל שלושת המבחנים: אוצר מילים פסיבי, אוצר מילים אקטיבי ויכולת קבלת החלטות גבוהים באופן מובהק מציוני המונהגים. מתוצאות ניתוחי שונות עולה כי גם בקלסתר חברתי על ששת שלביו, ציוני המנהיגים ביכולת לפענח באופן קוגניטיבי מצבים חברתיים ולבחור בדרכי התנהגות תואמות, גבוהים באופן מובהק מציוני המונהגים.

לבדיקת הבדלים בקלסתר האישיותי-רגשי השתמשנו בשלושה מבחנים הרלוונטיים לאוכלוסיית המחקר הנוכחי: סגנונות התקשרות (Hazan & Shaver, 1987) (תורגם ועובד על ידי טולמץ, 1988); דימוי עצמי (גלנץ, 1981); מסוגלות עצמית (Chen & Gully, 1997) (תורגם על ידי גרנט-פלומין, 1998). מתוצאות ניתוחי השונות עולה כי ציוני המנהיגים אינם נבדלים מציוני המונהגים בכל שלושת המבחנים בכישורים האישיותיים-רגשיים. כמו כן, ציוני המנהיגים והמונהגים נמצאו גבוהים באופן יחסי הן בציוני הדימוי העצמי והן בציוני המסוגלות העצמית. על מנת לבדוק באיזה מן הקלסטרים עוצמת ההבדלים בין מנהיגים למונהגים גבוהה יותר נערך ניתוח קנוני (Discriminant Analysis). מן הממצאים עולה כי עוצמת ההבדלים הגבוהה יותר בין שתי הקבוצות נמצאה בעיבוד מידע חברתי (19.70^{**}), עוצמת ההבדלים השניה התקבלה ביכולת קבלת החלטות (10.42^{**}) ולאחריה יכולת שפה ותקשורת: אוצר מילים פסיבי (8.31^{**}) ואוצר מילים אקטיבי (7.40^{**}). כלומר, מבין היכולות הקוגניטיביות של המנהיגים, הממד המבחין ביותר בין מנהיגים למונהגים הינו יכולת עיבוד מידע חברתי. תוצאות המחקר הנוכחי הולמות מחקרים לפיהם באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה מנהיגים בעלי יכולות חברתיות מצליחים לפענח מצבים חברתיים, לפתור בעיות חברתיות של המונהגים ולהיענות לצרכי המונהגים (Riggio & Reichard, 2008).

לבדיקת מידת תרומתם של משתני הרקע: מגדר ויכולת קוגניטיבית בסיסית וכן לבדיקת מידת תרומת המשתנים התלויים: כישורי הקלסתר הקוגניטיבי (אוצר מילים פסיבי ואקטיבי, יכולת קבלת החלטות), כישורי הקלסתר החברתי (עיבוד מידע חברתי) וכישורי הקלסתר האישיותי-רגשי (סגנונות התקשרות, דימוי עצמי, מסוגלות עצמית), לניבוי היותם של משתתפי המחקר הנוכחי מנהיגים/לא מנהיגים, נערכו ניתוחי רגרסיה לוגיסטית. נמצא כי משתני הרקע אינם מנבאים השתייכות לקבוצת מנהיגים. באשר לכישורי שלושת הקלסטרים: נמצא כי מדדי הקלסתר הקוגניטיבי (אוצר מילים פסיבי ואקטיבי ויכולת קבלת החלטות), ולאחריהם מדד הקלסתר החברתי (עיבוד מידע חברתי) מנבאים 39% של השונות בהשתייכות לקבוצת מנהיגים.

מושג הכריזמה ותפיסת המגבלה באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית: לאחר שביססנו את הממצאים בדבר הבדלים בתכונות וכישורים בין מנהיגים למונהגים בעלי מוגבלות שכלית, התייחסנו למושג הכריזמה באוכלוסיה זו. כריזמה מוגדרת כאיכות ייחודית של היחיד הגורמת לו להראות על ידי אחרים כאדם יוצא דופן ובעל יכולות מופלאות (Weber, 1968). מממצאי המחקר הנוכחי עולה כי קיימת 'כריזמה' גם בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית והיא נובעת מיכולות גבוהות בתחום הקוגניטיבי (הקלסתר הקוגניטיבי) והקוגניציה החברתית (קלסתר חברתי). בניגוד לאוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה הכריזמה של בעלי מוגבלות שכלית אינה נובעת מתכונותיהם האישיותיות-רגשיות.

במחקרנו נמצא, לראשונה, כי קיימת מודעות קוגניטיבית למגבלה בקרב אנשים בעלי מוגבלות שכלית. כלומר, אנשים בעלי מוגבלות שכלית מבחינים בהבדלים אינדיבידואליים בינם לבין חבריהם מקבוצת השווים. הם מעריכים את יכולתם הגבוהה יותר של המנהיגים לנהל תקציב, לקבל החלטות בתחום התעסוקה, לזהות ולהתמודד עם בעיות חברתיות ועל כן בחרו בהם כנציגים כלפי אנשי הצוות בבתי הספר והממונים במסגרות העבודה והמגורים.

חלק ב': סגנונות מנהיגות באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית

המטרה היתה לבדוק מהו סגנון המנהיגות הדומיננטי בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית. סגנונות מנהיגות נבדקו במחקרנו באמצעות Leadership Opinion Questionnaire (Fleishman, 1991; Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, & Hein, 1989), המאפשר בחירה בין סגנון חברתי-שיתופי וסמכותי-משימתי. לאור מחקרי מנהיגות שבדקו סגנונות מנהיגות בקרב אוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה שערנו שגם באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית יימצאו שני סגנונות המנהיגות הללו.

מתוצאות מבחני t לקבוצות תלויות נמצא כי המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית נוטים באופן מובהק להיות בעלי סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי, אך גם סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי קיים אצלם. ממצא זה הולם את התיאוריה של Fiedler (1967), Fiedler, Chemers, and Mahar (1976) ו-Ayman, Chemers, and Fiedler (1995), על פיה שני סגנונות המנהיגות יכולים להתקיים בו זמנית אצל אותו מנהיג. בזיקה למגדר נמצא כי נשים מנהיגות בעלות מוגבלות שכלית נוטות להשתמש בסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי לעומת סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי בקרב גברים מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית. בתחום זה אנו רואים כי קיימים קווים משיקים בתופעת

מנהיגות בקרב בעלי מוגבלות שכלית למנהיגים בעלי התפתחות תקינה הן בבחירת סגנונות מנהיגות ובזיקה למגדר.

לבדיקת הקשר בין התכונות האישיותיות של המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית לבין סגנון מנהיגותם נערכו מתאמי Pearson. נמצא כי סגנון התקשרות חרד בקלסטר האישיותי-רגשי נמצא בקשר מובהק ושליילי עם סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי. בנוסף, נמצא קשר חיובי מובהק בין מדדי הקלסטר הקוגניטיבי (אוצר מילים פסיבי ויכולת קבלת החלטות) לסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי.

חלק ג': יחסי גומלין של המונהגים עם המנהיגים על פי גישת המצב

המטרה בחלק זה היתה לבדוק את יחסי הגומלין ואת איכות האינטראקציה בין מנהיגים למונהגים בעלי מוגבלות שכלית. יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים נבדקו באמצעות סימולציות של מצבי מנהיגות ב- 12 קבוצות של מנהיג ומונהגיו. הסימולציות כללו הצגת מצבים הדורשים יכולת מנהיגותית, כגון: התמודדות עם הפרת זכויותיהם של החניכים בבתי הספר או במסגרות התעסוקה. הסימולציות צולמו בווידיאו, קודדו ונותחו במתודה איכותנית (שקדי, 2003) בשלושה שלבים: ניתוח תוכן, ניתוח ממפה וניתוח תיאורטי. יחידות הניתוח שנקבעו כבסיס לניתוח התוכן היו התנהגויות מילוליות, כגון: ניהול דיון והצגת מטרות ובלתי מילוליות כגון קשר עין של משתתפי המחקר. בשלב הניתוח הממפה נבנו קטגוריות על פי מודל ה- LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995) שכללו את המדדים הבאים: יוזמה, תכנון, יכולת הכרעה, ידע בפרטים ובמושגים, יוזמה לדיון ולשיח קבוצתי, מודעות לצרכי האחר ושיתוף האחר, הקשבה ואמפתיה. בשלב הניתוח התיאורטי הופקו מהקטגוריות של שלב הניתוח הממפה חמש קטגוריות-על המייצגות את מרכיבי האינטראקציה התיווכית, האוריינית והאיכותית על פי Lifshitz and Klein (2007, 2011). גישת זו מתייחסת למדדי תיווך המתקיימים במהלך למידה משמעותית בין מתווך (איש צוות, הורה) למקבל התיווך (ילד, תלמיד), וכוללת שלושה מרכיבים: המרכיב הקוגניטיבי (מיקוד, הרחבה, תקשורת), המרכיב החברתי (פתרון בעיות חברתיות) והמרכיב האפקטיבי (אוטונומיה ועידוד).

במחקר הנוכחי, מצאנו לראשונה, כי איכות יחסי הגומלין בין מנהיגים-מונהגים בעלי מוגבלות שכלית, מתנהלים על פי מרכיבי האינטראקציה התיווכית האוריינית (Lifshitz & Klein, 2007, 2011). כלומר, גם אוכלוסייה בעלת מוגבלות שכלית מסוגלת להגיע ולנהל אינטראקציה, הקיימת בדרך כלל, בין מבוגרים משמעותיים: הורים, אנשי צוות, מדריכים

ומטפלים לבין חניכים בעלי מוגבלות שכלית. עם זאת במבחני Wilcoxon ו- t -test עולה כי ציוני מדדי התיווך של המנהיגים גבוהים משל המונהגים, למעט במדדי יחסי הגומלין הרגשיים. כלומר, האינטראקציה שמנהלים המנהיגים עשירה ואיכותית יותר משל המונהגים.

מודל משוואות-מבניות של קשרים בכישורי מנהיגים/מונהגים, סגנון מנהיגות ויחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים

במטרה לבדוק את הקשרים הניבויים בין כישורי מנהיגים/מונהגים בשלושת הקלסטרס לבין סגנון מנהיגות וכן בין כישורי מנהיגים/מונהגים לבין מדדי איכות יחסי הגומלין בקרב מנהיגים ומונהגים, נערך ניתוח נתיבים המכונה גם ניתוח מודל השוואתי-מבני (SEM – Structural Equation Model).

בניתוח הנתיבים של המנהיגים, נמצא כי לכישוריהם בקלסטר הקוגניטיבי יש קשר ניבויי חיובי ומובהק ($\beta = .61^{**}$) על מדדי יחסי הגומלין במרכיב הקוגניטיבי (יוזמה, תכנון, יכולת הכרעה, ידע במושגים, ידע בפרטים ויוזמה לשיח). בניתוח הנתיבים של המונהגים לא נמצאו קשרים ניבויים מובהקים בין כישורי המונהגים ומדדי יחסי הגומלין מונהגים/מנהיגים.

לסיכום, במחקר הנוכחי התבססנו על מודל מנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה (פופר, 2007). בשאלת המחקר הראשונה, עולה כי גם באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית, בדומה לבעלי התפתחות תקינה יחידים בעלי יכולות גבוהות יותר בתחום הקוגניטיבי והחברתי מוכתרים על ידי חבריהם כמנהיגים. כמו כן, נמצא כי הכריזמה של מנהיגים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית נובעת מהיותם בעלי יכולות קוגניטיביות וחברתיות גבוהות יותר מחבריהם בקבוצת השווים. בשאלת המחקר השנייה, נמצא כי קיימים קווים משיקים בתופעת מנהיגות בקרב בעלי מוגבלות שכלית למנהיגים בעלי התפתחות תקינה בבחירת סגנונות מנהיגות ובזיקה למגדר. בשאלת המחקר השלישית, נמצא כי גם אנשים בעלי מוגבלות שכלית (מנהיגים ומונהגים), בדומה לאוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה מסוגלים לנהל בינם לבין עצמם אינטראקציה איכותית אוריינית (Lifshitz & Klein, 2007, 2011) ללא מעורבות של מבוגר בעל התפתחות תקינה, אך איכות האינטראקציה של המנהיגים גבוהה משל המונהגים. המחקר כולל ההמלצות מחקריות ויישומיות.

מס. העמוד	רשימת תרשימים, גרפים וטבלאות
44	1 התפלגות קבוצות המחקר (מנהיגים/מונהגים) על פי מגדר, גיל ורמה קוגניטיבית בסיסית
62	2 ממוצעים וסטיות תקן במבחן שטף לשוני בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולמדדי שטף לשוני (מילים נדירות/מילים שכיחות) (טווח 4-36)
63	3 ממוצעים וסטיות תקן של מנהיגים/מונהגים בשני מדדי קבלת החלטות (טווח 0-10)
65	4 ממוצעים וסטיות תקן במבחן סגנונות התקשרות בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולמדד סגנונות ההתקשרות (טווח 1-15)
66	5 ממוצעים וסטיות תקן במבחן דימוי עצמי בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולמדדי דימוי עצמי (אישיותי, חברתי ופיזי) (טווח 1-3)
67	6 ממוצעים וסטיות תקן במבחן מסוגלות עצמית בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולמדדי המסוגלות העצמית (התמודדות עם קושי ובטחון עצמי) (טווח 1-3)
68	7 ממוצעים וסטיות תקן במבחן עיבוד מידע חברתי בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולשתי הבעיות (דחיה חברתית/פתרון סכסוכים)
69	8 ממוצעים וסטיות תקן ותוצאות מבחני F של ששת שלבי עיבוד המידע החברתי על פי קבוצות המחקר השונות (מנהיגים, מונהגים) בבעיה: דחיה חברתית
70	9 ממוצעים וסטיות תקן של ששת שלבי עיבוד המידע החברתי בבעיה: פתרון סכסוכים בהשוואה בין קבוצת מנהיגים לקבוצת מונהגים
72	10 דירוג ממוצעים של מדדי הקלסטרם המבחניים בין מנהיגים למונהגים על פי מקדמי Standardized Canonical Discriminant Analysis
74	11 מקדמי β ומדדי הרגרסיה של משתני הרקע (מגדר, גיל) ומדדי הקלסטר הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי והחברתי, לניבוי ההשתייכות לקבוצת מנהיגים/מונהגים
76	12 ממוצעים וסטיות תקן לבדיקת הבדלים בסגנונות מנהיגות בכל קבוצת מגדר בנפרד (N = 27)
78	13 ממוצעי שכיחויות ביחסי הגומלין וערכי ניתוח Wilcoxon בהשוואה בין מנהיגים/מונהגים
80	14 ממוצעי השכיחויות וסטיות תקן בין מדדי יחסי הגומלין לקבוצות מחקר
82	15 מתאמים בין מדדי יחסי הגומלין לסגנונות מנהיגות
87	16 מדדים לבדיקת תקיפות המודל האמפירי של קבוצת המנהיגים. מדידת הערך היחסי של השונות והשונות המשותפת המחושבת עבור המודל. מתאמים בין המודל כולו לבין הנתונים
89	17 מדדים לבדיקת תקיפות המודל האמפירי של קבוצת המונהגים. מדידת הערך היחסי של השונות והשונות המשותפת המחושבת עבור המודל. מתאמים בין המודל כולו לבין הנתונים
81	תרשים 1. ממוצעים וסטיות תקן של מדדי יחסי הגומלין בסימולציות של השיח מנהיגותי בין מנהיגים למונהגים
86	תרשים 2. ממצאי מודל המחקר של המנהיגים
90	תרשים 3. ממצאי מודל המחקר של המונהגים

מבוא

פרדיגמת הדרוויניזם החברתי (Social Darwinism) (Spencer, 1898) שהורחבה על ידי Durkheim (1964), ומושתתת על התיאוריה הסטרוקטורלית-פונקציונלית (Social Constructive), היא מסגרת תיאורטית המדברת על מבנים חברתיים בלתי שוויוניים. באנלוגיה לתורת האבולוציה של המינים טוען הסוציולוג האנגלי Spencer (1898) כי האנשים החזקים שורדים והחלשים הולכים לאיבוד. על פי תיאוריה זו, קטגוריות מסוימות של בני אדם יכולות לשמש בתפקידי הנהגה ולשלוט באורח שיטתי באחרות. Crawford, Kippax, Onyx, Gault, and Benton (1992) מציינים כי בחברה קיימת נטיה לחפש מנהיגים גברים, לבנים, בעלי נוכחות פיזית והופעה חיצונית. לכן, ובהמשך לתיזה של Spencer ו-Durkheim נטען כי בעלי מגבלות אינם יכולים להיות מנהיגים וכל סוג של מוגבלות מהווה סתירה לתופעת המנהיגות.

עד סוף שנות ה-70 של המאה הקודמת היתה מנהיגות באוכלוסיות חריגות – תופעה נדירה (Harris, Owen, & De Ruiter, 2012). ב-20 השנים האחרונות חל שינוי עמדות בנושא זה. כיום, יותר ויותר אנשים בעלי מגבלות שונות מקבלים חינוך והכשרה להיות שותפים בחיים החברתיים, לכן יש להם יותר פוטנציאל להיות שותפים בתהליכים של קבלת החלטות ולהיות המנהיגים של חייהם (Rayner, 1992). במאמרה, 'Leaders with Disabilities: Still a Splendid Deception' טוענת Boucher (1999), אחת החוקרות בתחום המנהיגות בקרב בעלי צרכים מיוחדים, כי כפי שהחברה המערבית מתמודדת עם הופעת מנהיגים ממיעוטים שונים, כך עליה להתחיל להסתגל לצמיחת ופיתוח מנהיגים בעלי מגבלות שונות ובכללם אנשים בעלי מוגבלות שכלית.

שיתוף הצרכנים בתהליכי קביעת מדיניות הנוגעת לעולמם ועתידם היא חלק מהאג'נדה החדשנית של תנועת הנורמליזציה (Normalization) (Wolfensberger & Tullman, 1982), התנועה למען בעלי מוגבלויות (Disability Movement) (Pfeiffer, 1993), הארגון למען אזרחים בעלי מוגבלות שכלית (Association of Retarded Citizens) (Stone, 1996), מודל איכות החיים (Quality of Life) (Schalock, 1997) והתנועה לסגור העצמי (Self-Advocacy) (Buchanan & Walmsley, 2006). האג'נדה החדשנית המתבססת על התנועות והמודלים הנ"ל מדברת על מנהיגות ומנהיגים לא רק באוכלוסיות בעלי נכות פיזית ונפשית אלא אף באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. פיתוח מנהיגות ויכולת ייצוג באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית הם חלק מהמניפסט של האגודה האמריקאית למוגבלות שכלית (AAMR), וכיום ה-

AAIDD, שאימצה את טענתה של מרגרט מיד ולפיה "אין לפקפק ביכולת של קבוצת קטנה של אנשים לשנות את העולם". בספרו 'No Pity: People with Disabilities Forging a New Civil Rights Movement' טוען Shapiro (1993) כי "על הקהילה מוטלת החובה להשקיע בהעצמת אנשים בעלי מוגבלויות ולאפשר מעבר ממצב של חוסר אונים, למצב של שליטה, ניהול ויכולת ייצוג בכל תחומי החיים: בבתי הספר, במסגרות המגורים, העבודה, והפנאי, הן במסגרות סגרגטיביות בהן הם חיים והן אלה שבתוך הקהילה" (עמוד 5). האג'נדה מרחיקה לכת, וטוענת כי אנשים בעלי מוגבלויות שכלית, הם אלה שצריכים לייצג את השווים להם במועצות מקומיות ובמשרדי ממשלה בכל הליך של קביעת מדיניות הנוגעת לחייהם (Terrill, 2001). בהתאם לכך, הוקמו ברחבי העולם קבוצות לעזרה עצמית (People first) על ידי אנשים בעלי מוגבלויות שונות שמטרתן לאפשר לאוכלוסייה זו ובכללם אנשים בעלי מוגבלויות שכלית, לכהן כמנהיגים ולהיות שותפים בתהליכי קביעת מדיניות על פי צרכיהם (רייטר, 2006; Terrill, 2001). יתרה מזו, מנהיגים בעלי מוגבלויות שכלית היו שותפים לראשונה בדיונים על עיצוב וכתיבת ההגדרה החדשה של המוגבלויות השכלית (Luckasson et al., 2002), המבטלת את הקלסיפיקציה לרמות המוגבלויות בהתאם למנת המשכל. כלומר, מקרב האנשים בעלי המוגבלויות השכלית נבחרו יחידים בעלי כושר מנהיגותי המסוגלים לייצג את עצמם ואת חבריהם בקהילת האנשים בעלי 'התפתחות תקינה'.

בארה"ב, קיימים מרכזים אוניברסיטאיים המפעילים תכניות בתחום המוגבלויות (University Centers of Excellence in Developmental Disabilities) (Caldwell, Hauss, & Stark, 2009). 236 אנשים בעלי מוגבלויות ובכללם, בעלי מוגבלויות שכלית משמשים בתפקידים במרכזים אלה, כאשר 17% מהם מוגדרים כמנהיגים והינם בעלי השפעה על המדיניות ועל יישומה. תפקיד המנהיגים הוגדר כייצוג וקידום האינטרסים של אנשים בעלי צרכים מיוחדים ומימוש מלא של זכויותיהם וחובותיהם (Powers et al., 2002).

השינוי המשמעותי ביחס לאנשים בעלי מגבלה בא לידי ביטוי באמנת האו"ם (2006) בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות. האמנה מדגישה את הצורך בייצוג עצמי ופיתוח מנהיגות בקרב אנשים בעלי מוגבלויות "אנשים בעלי מוגבלויות שונות זכאים ליהנות הנאה מלאה ושווה מזכויות האדם וחירויות היסוד" (אמנת האו"ם, סעיף 1, עמוד 4). האמנה מדגישה את הזכויות להשתתפות מלאה ופעילה בחיים פוליטיים וציבוריים לאנשים בעלי מוגבלויות, המאפשרות בחירה חופשית, ייצוג עצמי וניהול העניינים הנוגעים לחייהם (סעיף 29, ב, עמוד 27).

באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה קיימים שני סוגי מנהיגות 'פורמלית' ו'בלתי פורמלית'. קבוצות פורמליות הן קבוצות שנוצרו על ידי גורם חיצוני רשמי. הן מתנהלות על פי חוקים וכללים רשמיים. מנהיג בקבוצות פורמליות מתמנה כמו, מורה בכיתה, מפקד על יחידה צבאית, מנהל בית ספר, מנכ"ל בארגון כלכלי ועוד (Balkundi & Harrison, 2006; Leithwood & Riehl, 2003). קבוצות 'בלתי פורמליות' הן קבוצות המתגבשות באופן ספונטני, בדרך כלל, סביב מנהיג שמתמנה על ידי החברים בקבוצה. ההשתייכות לקבוצה ה'בלתי פורמלית' הינה על בסיס החלטות אישיות של החברים בקבוצה. הנורמות והכללים מתגבשים על ידי חברי הקבוצה. ניתן לומר, כי המנהיגים בבתי הספר לתלמידים בעלי מוגבלות שכלית ובמסגרות העבודה והמגורים הנבדלות, פועלים בקבוצות 'בלתי פורמליות'. הם נמצאים בכיתות לימוד או בסדנאות עבודה והקשרים החברתיים שלהם מתקיימים עם בני גילם, בהפסקות, בפעילויות משותפות ועוד. כך נוצרות קבוצות בלתי פורמליות המתגבשות סביב יחידים הבולטים בהתנהגותם החיובית בקבוצת השווים בהתנהגותם, כגון: בתכנון אירועים, יישוב סכסוכים, דיון עם הממונים על זכויות, ביוזמות שונות ועוד. הם גם בעלי נכונות לעזור ולמלא תפקידים. לכן אנשי הצוות שהינם הממונים הפורמליים בארגונים (בתי ספר או מסגרות עבודה) נוטים לטפח אותם, לתת להם תפקידים, למנות אותם כבעלי אחריות כלפי חבריהם בקבוצת השווים ולסמוך עליהם בהתמודדות עם בעיות חברתיות. כלומר, מנהיגים אלה לא מונו על ידי הממונים אלא הקבוצה היא זו שמצמיחה את המנהיג. יחד עם זאת, הממונים מזהים את השפעתם על המונהגים ולכן מאצילים סמכויות ליחידים אלה ומעצימים אותם בעיני חברי הקבוצה.

בחיפוש במאגרי Eric ו-PsycInfo נמצאו רק שני מחקרים בנושא מנהיגות באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. Padin-Rivera, Maurer, Newbrough, Page, and Simpkins (1986), בדקו במתודה איכותנית את סגנונות המנהיגות בקרב שני המנהיגים בקבוצת מבוגרים בעלי מוגבלות שכלית העובדים במסגרת עבודה מוגנת. נמצא, כי המנהיגים ניהלו את הקשר עם הממונים, ודאגו לתנאי העבודה של חבריהם. הם אלה שהפיגו מתחים חברתיים והיו אחראיים על הפעילות החברתית בהפסקות, כגון: משחקי כדור והשמעת מוסיקה. Caldwell (2010) מציג סיפורי חיים של בוגרים בעלי מוגבלות שכלית המשמשים כמנהיגים בתנועה לסגור עצמי. הם תיארו יחס של דחיה וחוסר אמון ביכולותיהם שהיה מנת חלקם לאורך השנים, ואילו שילובם כמנהיגים בתנועה לסגור עצמי גרם להם להאמין ביכולתם. המחקרים הללו הם מחקרי חלוץ המציגים את עצם קיומה של תופעת המנהיגות באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. אולם, בשני המחקרים, תופעת המנהיגות בקרב בעלי מוגבלות שכלית נבדקה רק בקרב יחידים וכל אחד התמקד בנקודה ספציפית אחרת.

בבסיס המחקר הנוכחי עומד מודל המנהיגות הטריאדי (פופר, 2007; Van Vugt, Hogan, & Reichard, 2008). בבסיס הצלע הראשונה עומדת גישת התכונות (**Trait Approaches**) (Reichard, 2008). בבסיס הצלע השנייה עומדת גישת המצב (**Situational Theories**) (Bass, 2007; Riggio, Guerin, Oliver, Gottfried, & Gottfried, 2011). גישה זו מתייחסת לתכונות או היכולות המצמיחות מנהיגים וכוללת שלושה קלסטרס: יכולות קוגניטיביות, תכונות אישיותיות-רגשיות ויכולות חברתיות. בבסיס הצלע השלישית עומדת גישת המצב (**Situational Theories**) (Avolio, Jung, & Bernson, 2003), המייצגת את סגנון המנהיגות בו ייבחרו מנהיגים במצבים משתנים. במחקר הנוכחי, נתייחס לשני סגנונות הרלוונטיים לאוכלוסיה הנוכחית: סמכותי-משימתי וחברתי-שיתופי (Fisher & Bibo, 2000). בבסיס הצלע השלישית עומדת גם כן גישת המצב (**Situational Theories**), המייצגת את יחסי הגומלין הנוצרים בין מנהיגים למונהגים ולהיפך.

מטרתו העיקרית של המחקר היא בדיקת שלושה אספקטים של תופעת המנהיגות בקרב מתבגרים ומבוגרים בעלי מוגבלות שכלית: א. כישורי מנהיגות של מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית, מאפיינים קוגניטיביים, אישיותיים-רגשיים וחברתיים (חלק זה מתבסס על גישת התכונות Trait approach); ב. סגנון מנהיגותי של המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית (חלק זה מתבסס על גישת המצב Situational approach); ג. יחסי הגומלין של המוהגים עם המנהיגים וסגנון המנהיגות המועדף עליהם (גם חלק זה מתבסס על גישת המצב). באופן אופרטיבי נבדוק במחקר הנוכחי, אילו מבין הכישורים והתכונות בתחום הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי והחברתי מצמיחים מנהיגים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית ומהם סגנונות המנהיגות הדומיננטיים בקרב המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית, נבדוק האם יש הבדלים בזיקה למגדר. כמו כן, נבדוק את יחסי הגומלין בין המנהיגים לקבוצת המוהגים.

ברקע התיאורטי שלהלן נציג את הגדרת המוגבלות השכלית החדשה (Luckasson et al., 2002; Luckasson et al., 1992) לעומת ההגדרה המסורתית (Grossman & Begab, 1983) והשלכותיה לתופעת המנהיגות בקרב אנשים בעלי מוגבלות שכלית. לאחר מכן, נציג תיאוריות של מנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה ובאמצעותן נבדוק מנהיגות באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית.

סקירת ספרות

ההגדרה המסורתית (Grossman & Begab, 1983) והחדשה (Luckasson et al., 2002;)

(Luckasson et al., 1992) של המוגבלות השכלית

ההגדרה המסורתית של המוגבלות השכלית מתבססת על המודל הפסיכו-סוציאלי (Grossman & Begab, 1983), לפיו רמת המוגבלות השכלית נקבעת בהתאם לכישוריו ולרמת תפקודו של הפרט בשני תחומים: תפקוד אינטלקטואלי נמוך מהממוצע באופן משמעותי, דהיינו: מנת המשכל מתחת $IQ = 70$, לצד פגם בהתנהגות המסתגלת. ההתנהגות המסתגלת מוגדרת "כמידה שבה הפרט נדרש לעמוד בקריטריונים של מחויבות אישית ואחריות חברתית המצופות מבני גילו הכרונולוגי" (עמינדב, 1983). מוגבלות שכלית, אם כן, הינה מצב של "תפקוד אינטלקטואלי נמוך מן הממוצע באופן משמעותי, המתקיים בקביעות, בד בבד עם פגם בהתנהגות מסתגלת משך תקופת ההתפתחות" (תורגם על ידי עמינדב, 1983). בהתאם להגדרה זו, למוגבלות השכלית שני קריטריונים הקיימים זה לצד זה: הקריטריון הראשון מתייחס למנת המשכל. אדם יוגדר כבעל מוגבלות שכלית כאשר מנת המשכל תהיה נמוכה בשתי סטיות תקן מתחת לממוצע כלומר, $I.Q. < 70$. אולם, אין די בקריטריון האחד ($I.Q.$ הנמוך בשתי סטיות תקן מתחת לממוצע) כדי לקטלג יחיד כבעל מוגבלות שכלית. הקריטריון השני מתייחס להתנהגות מסתגלת. כלומר, רמת התפקוד בה היחיד מתפקד בחברה בהתאם לגילו ולתרבותו (Loveland & Kelley, 1988; Heward, 1996). ההתנהגות המסתגלת הינה מדד לבדיקת הרמה שבה הפרט עומד בסטנדרטים של עצמאות אישית. על פי ההגדרה המסורתית (Grossman & Begab, 1983) התנהגות מסתגלת מתייחסת לארבעה תחומי התפקוד:

עזרה עצמית – הינה תחום המתייחס ליכולת של צעירים לרכוש מיומנויות של תפקוד עצמאי באכילה, לבוש, רחצה, שמירת היגיינה אישית וניקיון. בגיל מבוגר יותר עזרה עצמית הינה היכולת לערוך קניות, לנהל תקציב, להכין ארוחות, להשתמש ולהפעיל מכשור בבית כגון מכונת כביסה, לטפל בניקיון הבית ועוד.

תקשורת – הינה תחום המתייחס ליכולת של צעירים לפיתוח שפה ודיבור, ליכולת הכתיבה, הקריאה, מיומנויות חשבון, תפיסת מרחב וזמן. בגיל מבוגר יותר מתייחס תחום התקשורת ליכולת להשתמש באופן יעיל בידע הנרכש בחיי היומיום ובתחומי הלמידה השונים.

חברות – הינה תחום המתייחס ליכולת להתנהגות על פי כללים מקובלים בבית ובכיתה, יכולת למשמעת וקשר תקין עם חברים, בגיל הצעיר. בגיל מבוגר יותר מתייחס תחום החברות ליכולת לתפקד באופן יעיל במצבים חברתיים שונים, להשתתף בפעולות חברתיות, להתחשב בצרכי הזולת ולפתח כושר שיפוט וביקורת עצמית.

תעסוקה – הינה תחום המתייחס ליכולת לרכישת מיומנויות מוטוריות, כגון: גזירה והשחלה בגיל הצעיר. בגיל מבוגר יותר מתייחס תחום התעסוקה ליכולת לעבוד בעבודות הרכבה ועבודה במכונות, ליכולת להגיע באופן עצמאי למקום העבודה ולהתמיד בה וליכולת להפעיל שיקולי דעת ויישום כללי ההתנהגות המקובלים במסגרת העבודה.

ההגדרה המסורתית של ה- AAMR (Grossman & Begab, 1983) סיווגה את בעלי המוגבלות השכלית לארבע רמות המתייחסות הן לרמת המשכל והן לרמת התפקוד בהתנהגות מסתגלת. ארבע הרמות הן:

– **חינוכיים – פיגור קל (Mildly Retarded)**, בעלי מנת משכל של $I.Q = 55-69$. יחידים ברמה זו הינם ברי חינוך. כלומר, הם מסוגלים ללמוד קריאה, כתיבה וחשבון. הם מסוגלים ללמוד תחומי דעת שונים הנלמדים בבתי ספר, כגון: תורה, טבע ומולדת. הם, בדרך כלל, עצמאיים במישור של עזרה עצמית ותקשורתיות במידה המאפשרת להם קיום קשרים חברתיים ואפילו זוגיות בבגרותם. יחידים אלה הינם בעלי יכולת להשתלב במסגרת תעסוקתית ולתפקד בקהילה כמעט באופן עצמאי לגמרי.

– **אימוניים – פיגור בינוני (Moderately Retarded)**, בעלי מנת משכל של $I.Q = 40-55$. יחידים ברמה זו הם ברי אימון. מרביתם מסוגלים ללמוד קריאה וכתיבה בעיקר באופן טכני. מסוגלים ללמוד את תחומי הדעת הנלמדים בבתי הספר ברמה בסיסית וטכנית. הם תקשורתיות ובעלי יכולת חברתית בינונית ורובם בעלי אישיות ילדותית. הם מסוגלים לרכוש מיומנויות חיים ברמה בסיסית ולדאוג לעצמם בתחומי העזרה העצמית. הם בעלי יכולת תעסוקתית בעבודות מונוטוניות וסטנדרטיות בעיקר במסגרות עבודה מוגנות. נדרש פיקוח קבוע, אך לא אינטנסיבי על יחידים אלה מאחר ורובם לא יצליחו לתפקד באופן עצמאי בקהילה.

– **טיפולים – פיגור קשה (Severely Retarded)**, בעלי מנת משכל של $I.Q = 25-39$. ניתן להגיע עמם להישגים בתחום המיומנויות לעזרה עצמית על ידי טכניקות מיוחדות של אימון ועיצוב התנהגות. יחידים אלה לא יצליחו ללמוד מיומנויות יסוד אקדמיות, כגון: קריאה, ויתכן כי

יצליחו לזהות מילים בודדות בקריאה גלובלית בלבד. רובם אינם מצליחים לרכוש עצמאות בתחומי העזרה העצמית, וזקוקים להנחיה והדרכה קבועה בתחום הלבוש, ההיגיינה, האוכל וכדומה. מבחינה תעסוקתית הם מסוגלים לבצע עבודה הדורשת פעולה אחת פשוטה, וימצאו מסגרת תעסוקתית במסגרות עבודה מוגנות בלבד. בדרך כלל, חניכים אלה מתגוררים במוסדות, אם כי כיום, לאור מגמת השילוב בחברה המערבית קיימת דרישה בעיקר בקרב ההורים לשלב בוגרים אלה בדיור קהילתי תוך התאמת המגורים לצרכיהם.

– **סיעודיים – פיגור עמוק (Profoundly Retarded)**, בעלי מנת משכל $I.Q = 24$ ומטה. חניכים ברמה זו זקוקים להשגחה וטיפול תמידיים. הם נענים לגירויים בסיסיים בלבד ופונקציות שונות של התנהגות מסתגלת כלל אינן מפותחות אצלם. בקבוצה זו נמצאים אף אלו המרותקים למיטתם הזקוקים לטיפול והשגחה רפואיים עקב מגבלות רפואיות.

בשנת 1992 פותחה הגדרה חדשה למוגבלות שכלית שגובשה באופן סופי בשנת 2002. ההגדרה החדשה (Luckasson et al., 1992; Luckasson et al., 2002) לעומת ההגדרה המסורתית, נשענת על מודל התמיכות שבסיסו הוא אקולוגי-חברתי (Landesman-Ramey, 1996; Dossett, & Echols, 1996). לפי מודל זה, תפקוד היחיד הינו תוצר של מידת יחסי הגומלין בין משתני הפרט (אינטליגנציה והתנהגות מסתגלת), לבין הסביבה (בית, בית ספר/עבודה, קהילה), לכן הסביבה הינה בעלת השפעה מכרעת על עיצוב תפקודו של היחיד עם המוגבלות השכלית. מוגבלות שכלית לפי ההגדרה החדשה הינה "נכות המאופיינת במגבלות משמעותיות בתפקוד השכלי וגם בהתנהגות המסתגלת, כפי שהיא באה לידי ביטוי במיומנויות הנדרשות להסתגלות הקונצפטואליות, החברתיות והמעשיות. נכות זו נוצרה לפני גיל 18" (Luckasson et al., 2002; Luckasson et al., 1992). ההגדרה החדשה הביאה לשתי תמורות עיקריות: א. ראיית המוגבלות השכלית כ'מצב עכשווי' ודינמי – פרט עשוי להיות מאובחן כמוגבל בשכלו בתקופה אחת של חייו, ולהימצא כבעל תפקוד תקין בתקופה אחרת; ב. ביטול הקלסיפיקציה לרמות פיגור – ההתייחסות ליחידים באוכלוסיה אינה עוד לפי תג של פיגור 'קל', 'בינוני', 'קשה' ו'עמוק', אלא נקבעת בהתאם למידת האינטנסיביות של התמיכות להן נזקק הפרט על מנת לממש את יכולתו ולהשתלב בחברה.

שיטת הדרוג של התמיכות, על פי הגדרת המוגבלות השכלית החדשה (Luckasson et al., 2002) מתייחסת לארבע דרגות, על פי מידת האינטנסיביות של השירותים והתמיכות להם זקוקים החניכים בתפקודם בבית, בבית הספר, בעבודה ובקהילה: שירותים לסירוגין – שירותים

ותמיכות ניתנים לפי צורך ובעיקר במצבי משבר ולטווח קצר; שירותים מוגבלים – השירותים והתמיכות ניתנים רק במספר תחומים ולטווח ממושך מעט יותר מהרמה הראשונה; שירותים ממושכים – שירותים ותמיכות שינתנו לתקופה ממושכת וארוכה יותר; שירותים ממושכים ואינטנסיביים – שירותים ותמיכות שינתנו בכל הפעילויות ושעות היממה.

לסיכום, האוריינטציה של ההגדרה החדשה מקבילה לגישה ה'אקטיבית המשנה' (Active Modifying) של פוירשטיין (Feuerstein, Falik, & Rand, 2003), המאמינה ביכולתם של אנשים בעלי מוגבלות שכלית, להשתנות ולהתקדם בתחומים שונים כשעל החברה למצות את הפוטנציאל הקיים גם באוכלוסיה זו. אחד מההיבטים של מיצוי הפוטנציאל הינו פיתוח מנהיגים בקרב אוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית, אשר ייצגו את האינטרסים של חבריהם ויובילו את חבריהם למיצוי זכויות בקהילה, בכל תחומי החיים. כך לראשונה, שותפו הצרכנים עצמם (Luckasson et al., 2002) בדיונים על עיצוב וכתובת ההגדרה החדשה. כלומר, מקרב האנשים בעלי המוגבלות השכלית נבחרו יחידים בעלי כושר מנהיגותי המסוגלים לייצג את עצמם ואת חבריהם בקהילת אנשים בעלי 'התפתחות תקינה'. שיתוף מנהיגים בעלי המוגבלות השכלית בקביעת המדיניות של ההגדרה החדשה, תואם את האג'נדה החדשנית הטוענת כי לאנשים בעלי מוגבלות שכלית הזכות לייצג את עצמם ולהיות המנהיגים של חייהם (Gomez, 2011).

מנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה – הגדרות ומודלים תיאורטיים

מנהיגות הינה אחת מהתופעות הפסיכולוגיות והסוציולוגיות ואחד מהנושאים החשובים בחקר התנהגות האנושות (Hogan & Kaiser, 2005). מנהיגות משמשת בסיס להבנת ארגונים פוליטיים, צבאיים, דתיים, כלכליים, חינוכיים וארגונים חברתיים (Bligh, Kohles, & Pillai, 2011). מבחינה פסיכולוגית תופעת המנהיגות נחקרה ביחס לכישורים המייחדים מנהיגים (Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004; Prieto, 2010).

מהפרספקטיבה הסוציולוגית נחקרה מנהיגות בהקשר של מבנים חברתיים ויחסי הגומלין בקבוצות (Bradley, Nicol, Charbonneau, & Meyer, 2002; McGahan & Porter, 1997). בעשור האחרון אף נבדקת תופעת המנהיגות והשפעתה על ארגונים טכנולוגיים ובכללם ארגונים המתנהלים באופן וירטואלי ברשתות האינטרנט (Conery, 2012). בספרות המקצועית קיימות מספר הגדרות למושג 'מנהיגות':

- א. **תהליך של השפעה חברתית**: השפעה נתפסת כגורם באמצעותו מנהיגים מניעים מונהגים לעשייה משותפת לקראת מטרות שנקבעו עבור הקבוצה או הארגון (Avolio, Gardner, 2001; Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Lord & Brown, 2001). השפעה חברתית של מנהיגים יכולה להתרחש ברמה של היחיד, בזוג, בקבוצה או ברמה אסטרטגית. השפעת המנהיגים מתבטאת ביכולת לשכנע את המונהגים להשקיע מעבר להגדרת תפקידם באופן ישיר או עקיף (Avolio, Sosik, Jung, & Berson, 2003).
- ב. **הנעת אנשים לפעילות משותפת**: מנהיגות קשורה ליכולת להניע את המונהגים שיתרמו לטובת הכלל (Chemers, 2000; Ciulla, 2003), כאשר המנהיגים מצליחים לשכנע את המונהגים לוותר לזמן מה על האינטרסים האישיים שלהם לטובת אינטרסים החשובים לרווחת הכלל (Kaiser, Hogan, & Craig, 2008). מנהיגות אף קשורה ליכולת להניע את המונהגים להגיע למטרות שנקבעו, כדי לקדם הצלחה וכדי שהארגון ימשיך להתקיים (Hogan & Kaiser, 2005).
- ג. **בניית יחסים הדדיים בין המנהיגים למונהגים**: Hunt (1999) מגדיר מנהיגות כיחסים הדדיים בין המנהיג למונהגים המבוססים על תגמול וקשרים אישיים ובהתאם למטרות המשותפות. Fletcher and Kaufer (2003) מסבירים כי מנהיגות הינה תופעה המתרחשת ברמות שונות של הקשר בין המנהיגים למונהגים ותלויה באינטראקציות חברתיות (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Pearce & Conger, 2003).
- ד. מערכת היחסים בין המנהיגים למונהגים בזיקה לנסיבות בה מתרחשת המנהיגות – הגדרה זו מאחדת את כל המרכיבים של המנהיגות שהוזכרו לעיל, ומוסיפה את מרכיב הנסיבות והסיטואציות בהן מתרחשת המנהיגות (פופר, 2007; Vroom; Luthans & Avolio, 2003; Jago, 2007). הנסיבות, המצבים (הסיטואציות) בהם פועלים מנהיגים בארגון, מתייחסים לתהליכים המתרחשים בארגון (משימות ויעדים), היבטים האנושיים של הארגון (אישיות המנהיגים והמונהגים) ומאפייני הארגון מבחינת סוג המסגרת (צבאית, כלכלית, חינוכית, חברתית) (Avolio & Luthans, 2006; Hofmann, Morgeson, & Gerrass, 2002; Vogelaar, 2007; Yeakey, 2002).

מנהיגות מהפרספקטיבה הפסיכולוגית והמחקרית עסקה בשתי שאלות עיקריות (Zaccaro 2001 & Klimoski): האחת, מהם המאפיינים (התכונות והכישורים) ההופכים אנשים מסוימים למנהיגים ומה מייחד אותם מהמונהגים. כלומר, מהן התכונות המייחדות אותם והופכות אותם לכריזמטיים בעיני חבריהם; השנייה, מהו סגנון המנהיגות שנבחר על ידי מנהיגים והמשרת את האינטרסים המשותפים של המנהיגים והמונהגים בסיטואציות שונות. לשאלות אלה היתה התייחסות באמצעות שתי הגישות העיקריות שהובילו את חקר המנהיגות מתחילת המאה ה-20 והן: **גישת התכונות (Trait Approaches)** (Chan & Drasgow, 2001; Judge, Bono, Ilies, &) (Gerhardt, 2002) **וגישת המצב (Situational Theories)** (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004;) (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

גישת התכונות (Trait Approaches) – התכונות המייחדות מנהיגים לעומת לא מנהיגים

גישת התכונות עברה גלגולים רבים: המחקר הראשון בו נבדק הקשר בין תכונות של יחידים להיותם מנהיגים נערך על ידי Terman (1904). נמצא כי תלמידים, שזוהו כמנהיגים על ידי חבריהם ועל ידי המורים, בלטו באופן פיזי מחבריהם, היו רהוטים בדיבורם והרבו לקרוא יותר מאחרים. בהמשך, נערכו מחקרים רבים לבדיקת הקשר בין תכונות ייחודיות להופעת מנהיגות עליהם דיווח Stogdill (1948), אולם המסקנה של החוקרים (Gibb, 1947; Mann Stogdill 1948) (1959) היתה כי לא ניתן למצוא מבנה אישי משותף המייחד מנהיגים ממונהגים. בנוסף, לא נמצאה עקביות במחקרים ביחס למשקלה של תכונה כזו או אחרת בקרב מנהיגים. בקורת נוספת טענה, שמנהיגות תלויה לא רק בתכונות האישיות של היחיד, אלא בסיטואציה שבה הוא מפעיל אותה, ואין בטחון כי יחיד המתפקד כמנהיג בסיטואציה מסוימת יהיה מנהיג בסיטואציה אחרת (Stogdill, 1948). ואכן, בערך בשנות ה-50 של המאה הקודמת דעכה גישת התכונות וצמחה גישת 'המצב', עליה נדווח להלן. לקראת סוף המאה ה-20 זכתה גישת התכונות ל'עדנה' מחודשת, גם מבחינה תיאורטית ומחקרית (Zaccaro, Foti, & Kenny, 1991), ולפיה בבסיס המנהיגות עומדות תכונות וכישורים המתייחסים לדרכי חשיבה, לאופי, לרגשות ולהתנהגות שנשארים יציבים לאורך שנים, ויכולים להסביר את התנהגותם של יחידים במצבים שונים (Funder, 2001; McCrae & Costa, 1997). נמצא כי תכונות מסוימות מבדילות מנהיגים ממונהגים, וכי יחידים המתפקדים כמנהיגים במצב נתון (סיטואציה או ארגון) ימשיכו להיות מנהיגים, גם כאשר המצב

או הארגון בו הם פועלים, משתנים (Funder, 2006). כלומר, נמצא כי קיים בסיס מוצק לקשר בין מבנה האישיות של יחידים ותכונותיהם להופעתם כמנהיגים (Judge et al., 2002). בהתאם לכך, חזר המחקר לעסוק בתכונות המאפיינות מנהיגים, אך תוך התמקדות בתכונות האישיותיות-רגשיות. קבוצת מחקרים עסקה בבדיקת תכונות מנהיגותיות על פי חמשת הממדים של ה-Big Five (Big Five Personality Traits) (De Hoogh, Harton, Koopman, Van den Berg, & Vander Weide, 2005; Judge & Bono, 2000; Judge et al., 2002; Lim & Ployhart, 2004; Smith, 2009).

מודל ה-Big Five (Big Five Personality Traits) (McCrae & John, 1992) מגדיר חמש תכונות אישיותיות שהן בעלות השפעה משמעותית על האדם, ועל האופן בו הוא מתנהג בסיטואציות שונות בחייו: נירוטיות (כלומר, יציבות רגשית) – מייצגת את מידת היכולת של היחיד להיות רגוע, בעל בטחון עצמי בחייו ובמעשיו. מוחצנות – מייצגת את היכולת להיות מעורה בחברה, להביע רגשות ולהיות מכוון כלפי האחרים. פתיחות להתנסויות – מייצגת את המידה בה היחיד מוכן להתנסויות שונות, לעבוד קשה, לקחת אחריות וכדומה. מוכנות להסכים עם דעות האחר – מייצגת פתיחות מחשבתית לחקור, ללמוד ולהתפתח. מוסריות ומצפוניות – מייצגת את הדרך בה היחיד מתמודד עם שאלות מוסריות (McCrae & John, 1992). נמצא קשר בין התכונות המוצגות ב-Big Five למאפייני מנהיגים (De Hoogh et al., 2005). במטא-אנליזה שבצעו Judge et al. (2002) נבדקו 78 מחקרים שעסקו בקשר בין התכונות ב-Big Five למאפייני מנהיגים. נמצא כי מוחצנות הינה הגורם העיקרי למאפייני מנהיגים. גם המרכיבים הנוספים של ה-Big Five, נירוטיות, פתיחות להתנסויות ומוסריות-מצפוניות, נמצאו כמנבאים צמיחת מנהיגים, לעומת התכונה של נכונות להסכים לדעת אחרים (agreeableness) שלא נמצאה כמנבאת מאפייני מנהיגים. Leung and Bozionelos (2004) בדקו את הקשר בין חמשת התכונות האישיותיות של ה-Big Five בקרב עובדים בארגונים שונים בהונג קונג. נמצא כי גם בקרב עובדים סינים, מוחצנות הינה התכונה המנבאת באופן מובהק, הופעת מנהיגים במסגרות עבודה כמו גם נירוטיות, פתיחות להתנסויות ומוסריות-מצפוניות.

ההתפתחויות בחקר האישיות באמצע המאה ה- 20 אפשרו למדוד באופן אמפירי תכונות אישיותיות נוספות של מנהיגים, כגון: דימוי עצמי, מסוגלות עצמית, רמת חרדה, סגנון התקשרות, מיקוד שליטה ואופטימיות (אמית, פופר, גל, משקל-סיני, וליסק, 2006; Howell & Avolio, 1993; Ilies, Gerhardt, & Le, 2004; Northouse, 2001; Zaccaro et al., 2004).

יחד עם זאת, הבינו החוקרים (Lord, De Vader, & Alliger, 1986) שלא רק תכונות אישיותיות-רגשיות עומדות בבסיס המנהיגות, והם החלו לחזור ולבדוק את התכונות הקוגניטיביות בהן ניחנו מנהיגים (Foti & Hauenstein, 2007; Judge et al., 2002). היכולות הקוגניטיביות שנבדקו בהקשר של מנהיגות כללו בין היתר יכולת המשגה, חשיבה חדה והגיונית, יכולת ניתוח מצבים, הערכת מידע (Sternberg, 2007), יכולת פתרון בעיות (Mumford, Marks, Marta, Leritz, & Mumford, 2000), יכולת תכנון (Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000), יכולת קבלת החלטות (Vurdelja, 2011) ויכולות הבעה ותקשורת מילולית (Schwartz & Pogge, 2000). בנוסף לכך, נבדקה גם יכולת מטה-קוגניטיבית המייצגת את החשיבה הרפלקטיבית על יכולת פתרון בעיות (Zaccaro & Banks, 2001). מחקרים אלה הצביעו על כך, שתכונות קוגניטיביות אלה מייחדות מנהיגים ממונהגים בקרב סטודנטים, חיילים ועובדים בארגונים שונים (Kellett, Humphrey, & Sleeth, 2002; Marshall-Mies, Fleishman, Martin, Zaccaro, Baughman, & McGee, 2000; Rubin, Bartels, & Bommer, 2002). מאוחר יותר, התווסף הקלסטר החברתי (Ensari, Riggio, Christian, & Carslaw, 2011; Kemp, Zaccaro, Flippo, Jordan, Maxwell, & Montgomery, 2004), המתייחס ליכולת לזהות ולפענח מצבים חברתיים, ולהבין את התהליך החברתי המתרחש בארגון או בקבוצה (Kemp et al., 2004), כמו גם לנהל את הקשרים עם המונהגים (Boyatzis, 2006; Goleman, 2002; Boyatzis, & McKee, 2002).

בסוף המאה ה- 20 הגיעה גישת התכונות לידי גיבוש סופי והיא כוללת שלושה קלסטרים (Boyatzis, Stubbs, & Taylor, 2002), באמצעותם ניתן לאפיין מנהיגים לעומת מונהגים באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה: יכולות גבוהות בתחום הקוגניטיבי, בתחום האישיותי-רגשי ובתחום החברתי. להלן נפרט כל אחד מהקלסטרים תוך התייחסות לאוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה ולאוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית.

הקלסתור הקוגניטיבי – המושג 'יכולות קוגניטיביות' בהקשר של מנהיגות מתייחס לתכונות

אינטלקטואליות הנדרשות ממנהיגים כדי לתפקד ולהצליח בתפקידם, כגון: יכולת הבעה ותקשורת מילולית (Riggio, Riggio, Salinas, & Cole, 2003) ויכולת קבלת החלטות (Carnevale, Inbar, & Lerner, 2011). נמצא (Kickul & Neuman, 2000) כי מנהיגים בולטים ביכולותיהם הקוגניטיביות במבחן Thurstone's Test of Mental Alertness (Thurstone & Thurstone, 1989), המודד את יכולתו של היחיד ללמוד מיומנויות בזמן קצר, להסתגל למצבים חדשים, להיות גמיש במחשבתו וליצור תהליך מושכל של קבלת החלטות ופתרון בעיות.

יכולת הבעה ותקשורת מילולית: מתייחסת לאוצר מילים וליכולת הבעה אקספרסיבית כלומר, לדיבור ולשטף לשוני. כושר ביטוי מילולי הוא חלק מהיכולת הרפרזנטטיבית של המנהיגים, הוא זה היוצר את הרושם הראשוני בעזרת שפה ויכולת התבטאות. על פי Bass (1990), יכולת שכנוע כרוכה ביכולת מילולית (talkativeness) וכי ידוע והעברת אינפורמציה, הכוונה והדרכה, תאום ומתן משוב, הינן בין התכונות המנבאות צמיחת מנהיגים. Riggio et al. (2003) ערכו מחקר בקרב סטודנטים לפסיכולוגיה. נמצא קשר בין יכולת הדיבור והתקשורת לבין בחירת מנהיגים. לנבדקים הוצגה סיטואציה שבה עליהם לדמות שהם ניצולי התרסקות מטוס במדבר. הם התבקשו כל אחד בנפרד, לדרג רשימת ציוד הכרחית להשרדותם, כגון: מים, מצנח וכדומה. בשלב השני, התבקשו המשתתפים בכל קבוצה לדרג ביחד, במהלך 10 דקות את הציוד הנדרש להשרדותם ולקבל החלטה משותפת לגבי הנחיצות של כל פריט. בסיום שלב זה, המשתתפים התבקשו לבחור מנהיג שייצג אותם ויצג את רשימת הדרוג הקבוצתית של הציוד הנדרש להשרדות הקבוצה. התקשורת בין המשתתפים והמנהיג קודדה על פי ששה קריטריונים: כמות הדיבור בין המשתתפים; מספר הפעמים בהם כל משתתף דיבר; מספר הפעמים של דיבור המבטא דעה או עובדה, הנחיה או סיכום; מספר השאלות (למשל, "מה אתה חושב"?); דיבור המייצג משוב (למשל, "זה טוב") ודיבור שאינו רלוונטי למשימה. הממצאים איששו באופן מובהק את ההשערה בדבר הקשר בין יכולת הדיבור ורמת השטף הלשוני הגבוהה (Speech fluency, Verbal fluency) לבחירת מנהיגים בקבוצות במחקר (Riggio et al., 2003). כלומר, יחידים שנבחרו למנהיגים היו בעלי יכולת דיבור ושטף לשוני גבוהים יותר מחבריהם, שלא נבחרו להיות מנהיגים. Madlock (2008) בדק, בין היתר, את הקשר בין יכולת התקשורת של מנהיגים במסגרות עבודה

לשביעות רצון של המונהגים. התקשורת של המנהיגים נבדקה באמצעות שאלון Communicator Competence Questionnaire (Monge, Backman, Dillard, & Eisenburg, 1982), שכלל את ההיגדים הבאים: המנהיג שולט בדיבורו, מגיע לעיקר במהירות וכדומה. נמצא קשר מובהק בין השימוש של המנהיגים בתקשורת לשביעות הרצון של המונהגים.

הבעה ותקשורת מילולית (שפה פסיבית ואקטיבית) נבדקו באוכלוסיה בעלת מוגבלות

שכלית בהקשרים אחרים לגמרי. בדיקת שפה פסיבית או אוצר המילים משמשות, בדרך כלל, לצורך התאמה בין קבוצות: בעלי מוגבלות שכלית ובעלי התפתחות תקינה או בין קבוצות שונות של בעלי מוגבלות שכלית (Chapman, 2006; Facon, Facon-Bollengier, & Grubar, 2002). צורת הבדיקה השניה היא השטף הלשוני (שפה אקטיבית). שטף לשוני נבדק באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית כמדד ליכולת זיכרון העבודה הפונולוגי (Baddeley, 2008) או כחלק ממנגנון הבקרה המרכזית. ישנם מחקרים בהם השטף הלשוני נמצא לקוי לעומת בעלי התפתחות תקינה, בעלי גיל שכלי זהה (Van der Molen, Van Luit, Jongmans, & Van der Molen, 2009), ואילו במחקרים אחרים, היכולת נמצאה שווה לזו של בעלי התפתחות תקינה (Danielsson, Henry, & Rönnerberg, 2010).

קבלת החלטות: תהליך קבלת החלטות נחשב כאחד מהתהליכים המשמעותיים בפעילות של בני אדם, ומהווה מרכיב חשוב ומרכזי בניתוח אירועים (Sjoberg, 2003). תהליך זה מערב יכולות קוגניטיביות, כגון: זיכרון עבודה, היכולת לבחור בין מספר אלטרנטיבות והיכולת ליישם את הפתרון המועדף במצבים חדשים (Nwogugu, 2005). נחישות ואסרטיביות בקבלת החלטות נחשבות כיכולות חשובות ובסיסיות הנחוצות להפעלת מנהיגות ומהוות ביטוי ליכולת רפרזנטטיבית. נחישות בקבלת החלטות מבטאת יכולת עמידה ואילו הססנות מבטאת חוסר ביטחון (Mumford, Friedrich, Caughron, & Byrne, 2007). החלטות המנהיגים משפיעות על האסטרטגיות של הארגון ועל השינויים המתרחשים בו, על שיבוץ, גיוס ופיטורי עובדים ועל התנהלות הקבוצה או הארגון (Frohman, 2006).

יכולת קבלת החלטות בקרב בעלי מוגבלות שכלית – חוקרים וקובעי מדיניות ניסו

להתחקות אחר השאלה האם בעלי מוגבלות שכלית מסוגלים לקבל החלטות באופן עצמאי בתחומי החיים השונים (Dye, Hare, & Hendy, 2007). Heller, Factor, Sterns, and Sutton.

(1996) בדקו השפעת תוכנית התערבות (A person-centered later life planning training program) בקרב מבוגרים בעלי מוגבלות שכלית ובעלי תסמונת דאון. התוכנית שכללה, בין היתר, הדרכה בתהליך קבלת החלטות, הינה חלק מתוכנית ההכנה לזקנה שפיתחו (Heller et al., 1996). המשתתפים הודרכו כיצד לקבל החלטות הנוגעות לחייהם בגיל המבוגר בתחום: הבריאות, התעסוקה, שעות הפנאי, חברות ועוד. נמצא כי המשתתפים היו מסוגלים לקבל החלטות רלוונטיות, הרחיבו את השתתפותם בפעילויות פנאי בקהילה, וכי מרביתם יזמו פעילויות התנדבות בקהילה, לאחר סיום תוכנית ההתערבות. במחקרם של Cea and Fisher (2003) התבקשו מבוגרים (CA = 30-65), בעלי מוגבלות שכלית (I.Q = 40-70), לנמק את נחיצותם של שלושה מצבים היפותטיים של טיפולים רפואיים למטופלים בתחום הפסיכיאטרי, הרפואי וטיפול שיניים. נמצא שבעלי מוגבלות שכלית ידעו להסביר את מהות הטיפולים, להצביע על היתרונות והחסרונות של כל טיפול, לבחור את הטיפול הרצוי ולנמק את הרלוונטיות שלו למטופל. Suto, Clare, Holland, and Watson (2005) בדקו האם אנשים בעלי מוגבלות שכלית יצליחו לבצע תהליך הולם של קבלת החלטות בתחום הפיננסי. הם התבקשו להחליט, בין היתר, האם לרכוש ב- 30 פני חלב הנדרש להכנת קפה או לרכוש חטיף שוקולד, שמחירו זהה, והאם לתקן מכונית ישנה במחיר גבוה או לרכוש במקום זאת, מכונית ישנה אך מתוקנת. נמצא כי משתתפי המחקר שהינם בעלי מוגבלות שכלית, הצליחו לבצע תהליך הולם של קבלת החלטות.

קבלת החלטות נחקרה באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית גם בהקשר של נחישות עצמית (Self-Determination) (שביט, 2007; Liu, 2004; Wehmeyer, 2005). Liu, (2004) בדקה הבדלים ביכולת קבלת החלטות בשתי קבוצות של נשים בעלות מוגבלות שכלית בטיוואן, כאשר קבוצה אחת השתתפה בסדנה ללימודי נחישות עצמית לעומת קבוצת הביקורת. קבוצת הנשים שהשתתפו בסדנה, למדה 12 שיעורים בנושא התמודדות עם מצבי התעללות (Effective strategy based curriculum for abuse prevention and empowerment), לעומת הנשים בקבוצת הביקורת שלא השתתפו בסדנה. כל המשתתפות מילאו שאלונים לפני ואחרי הסדנה ובהם שאלונים למדידת יכולת קבלת החלטות ונחישות עצמית. נמצאו הבדלים מובהקים ביכולת קבלת החלטות בין שתי הקבוצות, כאשר הנשים בעלות המוגבלות השכלית בקבוצה שהשתתפה בסדנה גילו יכולת רבה יותר של קבלת החלטות.

הקלסתר האישיותי-רגשי – המושג 'יכולות אישיותיות-רגשיות' בהקשר של מנהיגות

מתייחס להיבטים אישיותיים-רגשיים ומוודד יכולות ותכונות אישיותיות, כגון: סגנון התקשרות (Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak, & Popper, 2007), דימוי עצמי ומסוגלות עצמית (Smith & Foti, 1998), בטחון עצמי, אופטימיות ומוטיבציה שנמצאו כמבדילות בין מנהיגים למונהגים בקרב סטודנטים, חיילים, עובדים בארגונים שונים ועוד (Chan & Drasgow, 2001; Popper & Mayseless, 2002; Scheier & Carver, 1993). על בסיס מחקרים אלה התמקדנו, במחקר הנוכחי, בשלוש מתוך מגוון התכונות האישיותיות המבדילות בין מנהיגים למונהגים: סגנון התקשרות, דימוי עצמי גבוה ומסוגלות עצמית.

סגנון ההתקשרות – אחת מהתיאוריות ששימשו לחקר מנהיגות היא תיאוריית ההתקשרות.

'סגנון התקשרות' הינו הצורך והרצון של יחידים לחפש קשר וקרבה אצל אחרים בעיקר במצבים של מצוקה ואי בהירות (Ainsworth, 1979; Bowlby, 1979). חיפוש ומציאת קשר עם אחרים הינה תופעה אנושית המלווה את האדם לכל אורך חייו (Johnson, 2004). תיאוריית ההתקשרות שהוצגה על ידי Bowlby (1979) התייחסה לצורך בקרבה לאנשים אחרים ובמיוחד של התינוק לאמו כצורך מולד. על פי Bowlby (1979) התנהגות ההתקשרות מהווה ניסיון לשמור או להשיג את קירבת של האדם המועדף, הדואג לצרכי הפעוט. אופי ההתקשרות עם דמויות ההתקשרות בשלבים מוקדמים של החיים משפיעים על סגנון ההתקשרות בבגרות (Fonagy, 2001). על פי Bowlby (1979) קיימים שלושה סגנונות התקשרות עיקריים: **סגנון התקשרות בטוח (Secure)** – מתבטא באנשים בעלי קשר זמין, עקיב ומזין עם הדמות המשמעותית. בעלי סגנון התקשרות בטוח תופסים את עצמם ככאלה שאוהבים אותם. האחרים נתפסים ככאלה שאפשר לבטוח בהם. הם מרגישים נוח ביצירת קשרים בין אישיים ומראים נכונות למעורבות רגשית. **סגנון התקשרות חרד-אמביוולנטי (Anxious-Ambivalent)** – נוצר אצל אנשים שחוו חוסר עקביות בזמינות ובנגישות של הדמות המטפלת הדומיננטית. בעלי סגנון חרד-אמביוולנטי תופסים עצמם בלתי נאהבים ואינם יכולים לבטוח באחרים מאחר שהאחרים אינם צפויים. הם אינם מרגישים בנוח בקשרים בין אישיים, אך מחפשים אותם. **סגנון התקשרות נמנע (Avoidant)** – נוצר אצל אנשים שחוו מידה רבה של התעלמות או דחייה. הם תופסים עצמם כראויים להיות נאהבים, אך אינם מאמינים שאפשר לבטוח באחרים. הם מעדיפים להיות עם עצמם ונמנעים מיחסים בין אישיים.

אצל מבוגרים סגנון התקשרות ויציבותו נבדקו בעיקר בקשר לאהבה, קריירה ועבודה (Hazan & Shaver, 1990), כאשר בעלי סגנון התקשרות בטוח היו בעלי בטחון בעבודתם ולמרות שייחסו חשיבות לקריירה ייחסו חשיבות גם ליחסים בין אישיים.

בהקשר של מנהיגות, נמצא כי מנהיגים בעלי סגנון התקשרות בטוח מצליחים לנווט את התנהגותם בביטחון רב יותר מאשר מנהיגים בעלי סגנון התקשרות חרד או נמנע אשר מעדיפים להימנע או להתרחק מקשרים עם אחרים (Berson, Dan, & Yammarion, 2006). סגנון התקשרות בטוח מתבטא ביכולת המנהיגים לגלות ולספק בסיס בטוח למונהגים ולהגיב לצרכים הקוגניטיביים והרגשיים של המונהגים (Mayseless & Popper, 2007; Popper, Meiseles, & Castelnovo, 2000). בחירת מנהיגים מושפעת, בין היתר, מהביטחון שהם מפגינים בסיטואציות שונות, כלומר, מסגנון התקשרותם (Crowell, Fraley, & Shaver, 1999). Berson, Dan, and Yammarino (2006) מצאו כי סטודנטים ($N = 162$) נטו לבחור מנהיגים בעלי סגנון התקשרות בטוח. בסדרת מחקרים בקרב אנשי צבא בישראל (אמית ואחרים, 2006; Popper et al., 2000) נמצא שחיילים בעלי סגנון התקשרות בטוח הם אלה שנבחרו למנהיגים.

'סגנון התקשרות' בקרב בעלי מוגבלות שכלית – 'סגנון התקשרות' באוכלוסיה בעלת

מוגבלות שכלית נבדק בשתי צורות בדיקה: א. דיווח עצמי של בעלי המוגבלות השכלית עצמם; ב. סגנון התקשרות כפי שדווח על ידי דמויות התקשרות בסביבה הקרובה הורים או אנשי צוות. מעיון בממצאי המחקרים מסתבר שקיים פער בסגנון ההתקשרות של בעלי מוגבלות שכלית בין שתי צורות הבדיקה. במחקר הדיווח העצמי על ידי בעלי המוגבלות השכלית עצמם נמצא סגנון התקשרות 'בטוח'. כך לדוגמא, Larson, Alim, and Tsakanikos (2011) בדקו האם מבוגרים בעלי מוגבלות שכלית (קלה ובינונית) מסוגלים לדווח על סגנונות ההתקשרות, ומהו סגנון ההתקשרות שלהם. הנבדקים, יודעי קרוא וכתוב, התבקשו לקרוא את ההיגדים בשאלון של Hazan and Shaver (1987) ולסמן את בחירתם על סולם בן חמש דרגות לפי ליקרט. 58% מתוך 56 המשתתפים דיווחו על סגנון התקשרות בטוח, 16.1% דיווחו על סגנון התקשרות חרד ו- 2% דיווחו על סגנון התקשרות נמנע. לטענת החוקרים, האחוזה הגבוהה של סגנון התקשרות בטוח בקרב אנשים בעלי מוגבלות שכלית אינו שונה מאחוזה הדיווח על סגנון התקשרות בטוח באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה. יחד עם זאת, במחקרים שבהם הדיווח היה על ידי דמויות מהסביבה

הקרובה, סגנון ההתקשרות של בעלי המוגבלות השכלית נמצא חרד או נמנע (Muris & Maas, 2006; Schuengel & Janssen, 2004). נמצא כי מטפלים, הורים ומורים דיווחו על סגנון התקשרות חרד כסגנון התקשרות עיקרי בקרב אוכלוסיה זו. Clegg and Sheard (2002) בדקו את הקשר בין התנהגות מאתגרת לסגנון התקשרות בקרב מבוגרים בעלי מוגבלות שכלית. במחקרם, העריכו המטפלים והצוות את סגנון ההתקשרות של בוגרים ($CA = 20-26$) בעלי מוגבלות שכלית עמוקה ועם התנהגות מאתגרת, המתגוררים במסגרות בקהילה. נמצא כי סגנון ההתקשרות השכיח, כפי שהוגדר על ידי המטפלים הינו סגנון התקשרות חרד והינו נמצא בזיקה לרמת ההתנהגות החריגה. שאלת מהימנות סגנון ההתקשרות בדיווח עצמי של בעלי מוגבלות שכלית הועלתה על ידי Larson et al. (2011) המסכמים כי לאור תוצאות מחקרם הראשוני בתחום זה, יש להמשיך ולבדוק האם ניתן לסמוך על הדיווח העצמי של בעלי מוגבלות שכלית.

דימוי עצמי – המושג 'דימוי עצמי' (Self-concept, Self-esteem, Self-evaluation)

(image) מתייחס למכלול האמונות, התפיסות, העמדות, הרגשות, המחשבות והמודעות שהאדם מייחס לעצמו ובאמצעות תפיסתו כיצד אחרים תופסים אותו (גלנץ, 1981; Blascovich & Rosenberg, 1986; Francis, 1996; Tomaka, 1991). James (1982) הגדיר את מושג העצמי כסכום של כל מה שהאדם יכול לכנות 'שלו', התוכן מזרם התודעה שכולל את המחשבות, העמדות והרגשות של האדם כלפי עצמו. James (1982) כינה זאת 'העצמי כידוע', 'אובייקט' – ME בנפרד מה-I. 'העצמי כידוע' 'סובייקט' המוגדר כזרם התודעה כולה – תחושת הזהות המתמשכת של האדם, הידיעה הפנימית ש'האני החושב' עכשיו הוא אותו 'אני' שחשב אתמול.

את 'העצמי כאובייקט' חילק James לשלושה חלקים: א. העצמי החומרי – מתייחס לכל מה שהאדם יכול לכנות שלו: הגוף, הלבוש, המשפחה הקרובה, הבית, הרכוש; ב. העצמי החברתי – מתייחס להכרה שהאדם מקבל מהזולת לאדם יש צורך שיבחינו בו, יכירו בקיומו ויתפסו אותו באופן חיובי; ג. העצמי הרוחני – מתייחס להערכת האדם את תחושותיו, מחשבותיו, רגשותיו ועמדותיו המוסריות. את שלושת חלקי ה-ME שרטט James במבנה היררכי. העצמי החומרי בתחתית ההיררכיה, כיוון שהוא הבסיס ההכרחי ליתר מדדי העצמי. העצמי החברתי מונח מעליו וזאת בהנחה שאנו דואגים לחברים, לקשרים אנושיים ולקבלת כבוד מאחרים יותר מאשר לגופנו ורכושנו. ואילו העצמי הרוחני נמצא בראש ההיררכיה.

Rogers (1951) ראה בדימוי העצמי ובצורך למימוש עצמי גורמים בעלי השפעה מרכזית על התנהגות האדם. הוא הגדיר את הדימוי העצמי כהערכה אישית של הפרט את עצמו, רקעו, יכולתו, עמדותיו ורגשותיו. על פי Rogers (1951) האדם, הוא בעל חופש בחירה, חופש פעולה ואחראי למעשיו. האדם באופן טבעי פועל בכיוון של צמיחה, בגרות והגשמה עצמית שכוונתה לו הזדמנות. כלומר, בהעדר מכשולים. אווירה המאפשרת ביטוי חופשי של רעיונות ורגשות ואיננה שופטת בחומרה ומבצעת השוואות תמידיות, תאפשר לפרט לדעת לקבל את עצמו כמות שהוא. גישה מחמירה ומבטלת כלפי הפרט תמנע ממנו לקבל את עצמו ותגרום לו סבל.

בהקשר של מנהיגות נמצא כי דימוי עצמי גבוה היא תכונה ייחודית למנהיגים. חיילים בצבא וסטודנטים באוניברסיטה, שהיו בעלי דימוי עצמי גבוה נתפסו על ידי חבריהם כמנהיגים (Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco, & Lau, 1999; Kark & Shamir, 2002; Lord & Brown, 2001).

Chemers, Watson, and May (2000) בדקו תכונות המנבאות מנהיגות בקרב חיילים ($N = 96$) שהיו בשנת לימודים באוניברסיטה. רמת הדימוי העצמי של החיילים נמדדה הן על ידי דיווח עצמי של החיילים והן כפי שהיא נתפסה על ידי המרצים. לא נמצא פער בדיווח בין הנבדקים לבין המרצים והדימוי העצמי אכן ניבא מנהיגות. Atwater et al. (1999) וכן Avolio, Dionne, and Camobreco (1996) בדקו, אף הם, את הקשר בין דימוי עצמי למנהיגות בקרב צוערים, ונמצא כי רמה גבוהה של דימוי עצמי מנבאת מנהיגות לטווח ארוך. כלומר, גם לאחר ארבע שנות לימוד צוערים בעלי דימוי עצמי גבוה זוהו כמנהיגים.

דימוי עצמי בקרב בעלי מוגבלות שכלית – קיימת ספרות מחקרית ענפה (Garaigordobil & Perez, 2007; Masi, Mucci, Favilla, Romano, & Poli, 1999; Repetto, & Cifuentes, 2000), העוסקת בדימוי העצמי בקרב בעלי מוגבלות שכלית בתחומי החיים השונים. הדימוי העצמי הינו מרכיב חשוב בתפיסת אנשים בעלי מוגבלות עצמית את עצמם ואת התמודדותם במסגרות השונות של חייהם (Garaigordobil & Perez, 2007). במחקר, שנערך בישראל, בדקה Duvdevany (2002) את הדימוי העצמי של מבוגרים בעלי מוגבלות שכלית בזיקה להשתתפות בפעילויות פנאי במסגרות נבדלות (סגרגטיביות) או רגילות בקהילה, יחד עם אנשים בעלי התפתחות תקינה (מסגרות משלבות). במחקר, נעשה שימוש בשאלון הבודק דימוי עצמי בתחום

הפיזי, האישי, המוסרי, המשפחתי והחברתי. נמצא כי הדימוי העצמי הכללי בקרב המשתתפים בפעילויות פנאי משלבות היה גבוה יותר מהדימוי העצמי הכללי של המשתתפים בפעילויות פנאי במסגרות נפרדות. Johnson (2012) בדקה רמת דימוי עצמי בקרב אנשים בעלי מוגבלות שכלית בינונית באמצעות שני כלים. מהממצאים עולה כי בשני כלי המחקר לבדיקת רמת דימוי עצמי בקרב בעלי מוגבלות שכלית, קבלו הנבדקים ציונים גבוהים. הדימוי העצמי הגבוה מוסבר בפעילויות העצמה וחיזוק הדימוי העצמי שנעשות על ידי אנשי הצוות במסגרות לבעלי מוגבלות שכלית.

מסוגלות עצמית (Self-Efficacy) הוגדרה על ידי Bandura (1977) כהערכתו של היחיד את יכולתו לבצע התנהגות נדרשת, על מנת להשיג רמה נתונה של ביצוע בעיקר במצבים בעלי אתגר הדורשים מאמץ והתמדה. על פי הגדרה עדכנית יותר של Bandura (1982), מסוגלות עצמית הינה אמונתו של היחיד במידת יכולתו לגייס מוטיבציה, משאבים קוגניטיביים וסדרת פעולות הנדרשת כדי להתמודד עם משימות ואירועים בחייו. מסוגלות עצמית משפיעה על בחירות היחיד, יעדיו, תגובותיו, מאמציו והתמודדותו עם משימות שונות. מסוגלות עצמית אינה תכונה נרכשת והיא עשויה להשתנות כתוצאה מלמידה, ניסיון ומשוב (Gist & Mitchell, 1992). המסוגלות העצמית משפיעה על פעילויות היחיד. הוא יימנע מפעילויות ומצבים הנחשבים כמעבר ליכולת ההתמודדות שלו ויבחר מצבים ופעולות שהוא מסוגל לעמוד בהן. אנשים בעלי מסוגלות עצמית גבוהה מאמינים כי הם מסוגלים לגייס את הכוחות הדרושים לביצוע משימה. הם בעלי מוטיבציה גבוהה ומוכנים להשקיע מאמץ הנדרש לביצוע המשימה.

בהקשר של מנהיגות מסוגלות עצמית להנהיג מוגדרת כאמונה שיש ליחיד ביכולתו, במיומנויות ובכישורים להנהיג אחרים באופן יעיל (Anderson, Krajewski, Goffin, & Paglis & Green, 2002; Hannah, Avolio, Luthans, & Harnes, 2008; Jackson, 2008). Paglis and Green (2002) מגדירים מסוגלות עצמית כיכולת ההערכה והשיפוט של המנהיג את דרכי עבודתו עם המונהגים והצלחתו לבצע את משימות הארגון. מסוגלות עצמית נבדקה גם בזיקה ליעילות מנהיגים בארגונים, כגון: בתי ספר ומסגרות עבודה (Leithwood, Day, & Sammons, Harris, & Hopkins, 2006; Paglis & Green, 2002). נמצא מתאם מובהק בין מסוגלות עצמית של מנהיגים לבין יעילותם בארגון שהתבטאה בהעברת מידע, השגת מחויבות של המונהגים וכו' (Paglis & Green, 2002).

מסוגלות עצמית בקרב בעלי מוגבלות שכלית – מסוגלות עצמית באוכלוסיה בעלת מוגבלות

שכלית נבדקה בהקשר של מידת השתתפותם בפעילויות בקהילה ובהקשר של יכולותיהם התעסוקתיות ומידת השתתפותם בפעילויות חברתיות (Dixon, 2010; Glinou, 2004; Payne & Dixon, 1998; Jahoda, 2004; Yamusah, 2010). בדקה את הקשר בין מסוגלות עצמית לרמת פעילות ספורטיבית בקרב אנשים צעירים בעלי מוגבלות שכלית (CA = 20-49) ומבוגרים בעלי מוגבלות שכלית (CA = 50-77), בהשוואה לקבוצת מבוגרים בעלי התפתחות תקינה (CA = 65-89). נמצא כי מסוגלות עצמית גבוהה של בעלי המוגבלות השכלית השפיעה על השתתפות אקטיבית בפעילות ספורט.

Nota, Ginevra, and Carrieri (2010) מצאו קשר בין תחושת מסוגלות עצמית לתהליך בחירת עבודה בקרב מבוגרים (CA = 18-53), בעלי מוגבלות שכלית קלה ובינונית. מרביתם עובדים במרכזים לעבודה מוגנת. הנבדקים הביעו ההעדפות תעסוקתיות באמצעות שאלון ובו ששה תחומי מקצוע. חלק מהתחומים מייצגים מקצועות מאתגרים שאינם שיגרתיים בעולמם המקצועי של אנשים בעלי מוגבלות שכלית: תחום האומנות (מוסיקאי) והתחום חברתי (מורה) וחלק מהתחומים יותר שכיחים בעולמם של בעלי מוגבלות שכלית (גנן, פועל). כדי לבדוק את רמת המסוגלות העצמית התבקשו הנבדקים לענות על השאלה: האם הם מאמינים שהם מסוגלים ללמוד את המקצועות הנ"ל. נמצא שנבדקים בעלי מסוגלות גבוהה התענינו בעבודה מאתגרת יותר הדורשת הפעלת מכשור, עבודה מחקרית (למשל חוקר, עיתונאי, וטרינר) ועבודה הקשורה לתחומי האומנות. נבדקים בעלי מסוגלות עצמית נמוכה התענינו בעבודה הדורשת מיון ואחסון מוצרים.

קלסתו יכולות חברתיות – הספרות המקצועית המתייחסת ליכולת חברתית מתמקדת בשני

מושגים: יכולת חברתית (Social competence) וכישורים חברתיים (Social Skills). יכולת חברתית (Social competence) מוגדרת כמבנה המשקף יכולת של אנשים לאחד מיומנויות התנהגותיות, קוגניטיביות ורגשיות כדי להגיע לגמישות התואמת מצבים חברתיים מגוונים (Bierman & Welsh, 2000). יכולת חברתית מורכבת משרשרת תהליכים הנדרשים ליחיד להבנת אנשים אחרים, וביניהם אינטגרציה בין רמזים חברתיים כמו הבעת הפנים, קול ושפה (Lemerise & Arsenio, 2000), תפיסה נכונה של העצמי ויחסים בין אישיים (Beer & Arsenio, 2000).

(Ochsner, 2006). שני המושגים יכולת חברתית וכישורים חברתיים, הינם תתי מושגים במושג הרחב יותר של קוגניציה חברתית (Social cognition) המדגישה את ההיבט הקוגניטיבי (Crick & Dodge, 1994), 'קוגניציה חברתית' מתייחסת ליכולת של היחיד לבחון מצבים חברתיים, לפרש רגשות, עמדות, התנהגויות של אחרים ובעיות חברתיות (Beer & Ochsner, 2006).

כישורים ומיומנויות חברתיות (Social Skills) מייצגים את היכולת לבצע את ההתנהגויות המאפשרות ליחיד להגיע ולהשיג יכולת חברתית (Spence, 1995). כישורים חברתיים כוללים מגוון של תגובות מילוליות כגון טון ועוצמת הדיבור, רמת ובהירות הדבור ותגובות לא מילוליות כגון הבעות פנים ושימוש בגיסטות המשפיעות על התפיסה והתגובות המתאימות במהלך האינטראקציה החברתית.

Riggio and Reichard (2008) טענו כי יכולות חברתיות משפיעות על אופן התנהגותם של מנהיגים. מנהיגות מתבטאת ביכולת לזהות ולפענח מצבים חברתיים ולהתאים את התנהגותם למצבים אלה, כדי להיענות לצרכי המונהגים (Locke, 2003). Kline (2011) בדק את הקשר בין יכולות חברתיות של מנהלים-מנהיגים של בתי ספר יסודיים להישגים אקדמיים והאקלים החברתי בבתי הספר. יכולות חברתיות של המנהלים במחקר זה נבדקו על פי שאלון שחובר לצרכי המחקר (The social-emotional educational leadership factor (Kline, 2011). נמצא קשר בין הערכת הכישורים החברתיים של המנהלים להישגים האקדמיים של התלמידים. המורים שהשתתפו במחקר אף נתנו ציונים גבוהים יותר והעריכו יותר מהמנהלים עצמם, את השפעת הכישורים החברתיים של המנהיגים על ההישגים האקדמיים של התלמידים. Hopkins and Bilimoria (2007) מצאו קשר בין יכולת חברתית בקרב מנהיגים ומנהיגות בארגון כלכלי. היכולת החברתית נבדקה באמצעות שאלון: Emotional Competence Inventory (Boyatzis & Goleman, 2001). המתייחס ליכולת לעבודת צוות, יכולת ניהול קונפליקטים, אמפטיה, מודעות לאחרים ועוד. נמצא כי רמה גבוהה של היכולת החברתית קשורה להצלחת המנהיגים בתפקידם.

יכולות חברתיות בקרב בעלי מוגבלות שכלית – ליחידים בעלי מוגבלות שכלית קשיים

ביכולות חברתיות, כגון: קושי ביצירת קשר עין, בהבנת מצבים חברתיים ועוד (Duncan, Matson, Bamberg, Cherry, & Buckley, 1999). פערם ביכולות חברתיות, כגון: שיחה על ענייני דיומא, ביטויי רגשות, הבנת רגשות של אחרים וגילוי עניין בצרכי האחרים אינם מאפשרים

ליחידים בעלי מוגבלות שכלית להיות שותפים בקהילה בה הם חיים (Asher, Parker, & Walker, 1998; Bielecki & Swender, 2004). ילדים ואנשים לומדים את מיומנויות החברתיות באמצעות חיקוי אחרים בסביבתם והם משתמשים ביכולת קוגניטיבית כדי ללמוד וליישם קודים חברתיים שיאפשרו להם להיות באופן עצמאי בקהילתם (Snell, 1993). לאנשים בעלי מוגבלות שכלית קיים קושי ללמוד ולחקות התנהגות נורמטיבית חברתית (Crites & Dunn, 2004; Huang & Cuvo, 1997). ללא כישורים חברתיים, יחידים עלולים לחוות דחייה כבר מגיל צעיר בבית הספר ובבגרותם יתקשו להשתלב במסגרות עבודה (Elksnin & Elksnin, 2001). מורן-אנושי (2002) בדקה יכולת עיבוד מידע חברתי בקרב מתבגרים בעלי מוגבלות שכלית. נמצא כי למרות שהנבדקים במחקרה התקשו לקודד יחידות מידע (שלב ראשון) הם הצליחו בשלב הפרשנות להבין את ההקשר של האירוע. להציע לפחות מטרה אחת, בשלב הבהרת המטרות. הם הציעו מספר תגובות בשלב חיפוש תגובה וידעו לזהות תגובות תוקפניות. יש לציין כי מרבית הנבדקים הציעו מעורבות של צד שלישי בשלב חיפוש תגובה. כלומר, מתבגרים בעלי מוגבלות שכלית נוטים להיעזר בצד שלישי כדי לפתור בעיות חברתיות. (Gomez and Hazeldine, 1996) השוו יכולת עיבוד מידע חברתי של ילדים בעלי מוגבלות שכלית לזו של ילדים בעלי גיל שכלי זהה וגיל כרונולוגי זהה. נמצא כי אמנם בעלי מוגבלות שכלית התקשו ביכולת עיבוד מידע חברתי, אך הם לא נבדלו באופן מובהק מקבוצת הילדים בעלי גיל מנטלי זהה. (Alexander, Dummer, Smeltzer, and Denton, 2011) בדקו השפעת תרגול של יכולות חברתיות, כגון: יצירת קשר עין ותרומת מידע רלוונטי לשיחה בקרב אנשים בעלי מוגבלות שכלית. נמצא כי כל המשתתפים הראו שיפור משמעותי ביכולות החברתיות לאחר שהשתתפו בסדנה מיוחדת ללימוד ולתרגול יכולות חברתיות.

גישת המצב (situational approach)

גישת המצב בדקה את המצבים השונים המשפיעים על הופעת מנהיגים ועל יעילות מנהיגים בתפקודם (Vroom & Jago, 2007; Yukl & Becker, 2006). על פי גישת המצב, מנהיגים אינם נבחרים אך ורק בגלל תכונותיהם האישיות אלא בעיקר עקב יכולתם להתאים ולהשתנות בהתאם למצב (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2007; Schmidt, 2006). Quinn (2004) טוען כי מנהיגים בודקים שוב ושוב את המצבים השונים ואת עמדות המונהגים ומשנים

את סגנון מנהיגותם בהתאם. בנוסף, טוענת הגישה כי מנהיגים יכולים להנהיג באופן שונה, ולבחור בסגנון מנהיגות המתאים לסיטואציות משתנות (Sahaya, 2012; Shoemaker, 2007), והצלחתם ויעילותם כמנהיגים תלויה ביכולתם להיות ערים לשינויים בארגון ולהתאים את סגנון המנהיגות המתאים לשינויים אלה (Schmidt, 2006).

המצבים (הסיטואציות) בהם פועלים מנהיגים מתייחסים בין היתר לאסטרטגיות, המבנה הייחודי של הארגון בו הם נמצאים, מיקומו ויציבותו, משימות הארגון, אקלים והקשר בין ממלאי התפקידים (Bull, 2010; Fuchs, 2007; Hersey et al., 2007). המצבים בארגון מתייחסים הן להיבטים האנושיים: אישיות המנהיגים, התנסויות ואישיותם של המונהגים, מגדר, גיל, מוטיבציה ויכולות (Avolio, 2005; Avolio & Luthans, 2006; Maurer, 2002) והן להיבטים הארגוניים כגון התפקידים והמטלות בהן יעסקו המונהגים והמנהיגים והתמודדות עם מגוון של אנשים ותרבויות שונות (Vogelaar, 2007; Yeakey, 2002). סגנון המנהיגות ישתנה בהתאם או בהתחשב בכל אחד מפרמטרים אלו. מצבים בארגון אף מתייחסים להתאמת הארגון לתהליכי למידה והתפתחות. למידה בארגונים מתבטאת בדרך בה המועסקים לומדים את תפקידם באמצעות הדרכת עמיתים, עבודת צוות וכדומה (Marquardt & Alexander, 1999) ולהיבטים כלכליים כגון קשרים עם לקוחות, שינויים גלובליים המשפיעים על הארגון, יזמות כלכלית ועוד, שנמצאו כמשפיעים על סגנון המנהיגות (Kouzes & Posner, 2002; Packard, 2009).

על פי גישת המצב, יחידים מפעילים סגנונות מנהיגות שונים כדי להיות מנהיגים וכדי לתפקד באופן יעיל בארגון (Bess & Goldman, 2002; Kan & Parry, 2004). הצלחתם ויעילותם כמנהיגים תלויה ביכולתם להיות ערים לשינויים בארגון, ולהתאים את סגנון המנהיגות המתאים לשינויים אלה (Schmidt, 2006). בראשית דרכו של המחקר בנושא מנהיגות הוגדרו שני סגנונות מנהיגות עיקריים: מנהיגות דמוקרטית מול מנהיגות סמכותית (Lewin, Lippitt, & White, 1939). כלומר, מנהיגות המאפשרת שיתוף המונהגים בקבלת החלטות לעומת מנהיגות המחליטה עבור המונהגים. סגנונות אלה מגדירים שני היבטים מרכזיים, שאובחנו כהתנהגות עקבית של מנהיגים במצבים שונים: התחשבות באנשים ומכוונות למשימה (Yukl, 1998). התחשבות (Consideration; People Oriented) הינו גורם המשקף את התחשבות המנהיגים במונהגים, כיבוד דעות המונהגים, דאגה לרווחתם, הבעת תודה והערכה ומתן תמיכה במונהגים,

שיתוף המונהגים בתהליכים שונים בארגון והתייחסות לצרכיהם הרגשיים. היבט זה משלב גורמים של שיתוף והתייחסות לאנשים בארגון ולכן מייצג סגנון מנהיגות שיתופי-חברתי (Bass, 1990). מכוונות למשימה הוא היבט המשקף את החשיבות שנותנים המנהיגים למטרות ולמבנה הארגון ואת המידה בה מנהיגים מגדירים ומארגנים את חוקי הארגון ותפקוד המונהגים על פי החוקים והנהלים (Initiation of Structure; Task Oriented). מכוונות למשימה משקפת את החשיבות שנותנים מנהיגים למטרות הארגון והדרך בה הם מבססים תהליכים ברורים להשגת מטרות הארגון ולתקשורת בארגון, את הסמכותיות של המנהיגים בהפעלת המונהגים, בקביעת דרכי פעולה וכדומה (Fleishman, 1995). היבט זה משלב גורמים של סמכותיות ומכוונות למשימה, ולכן מייצג סגנון מנהיגות משימתי-סמכותי (Bass, 1990). מודל הטווח המלא (The Full-Range Model of Leadership) (Bass & Riggio, 2006), לחקר תופעת המנהיגות, מתייחס לשלושה סגנונות מנהיגות נוספים שנעשה בהם שימוש רב במחקרים: מנהיגות פסיבית (laissez-faire leadership) (Bass & Riggio, 2006). כלומר, מנהיגות הנמנעת ממעורבות, מנהיגות מעצבת (transformational leadership) (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Eagly, 2006; Piccolo & Colquitt, 2006; Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003), מול מנהיגות מתגמלת (transactional leadership) (Bass, 1998; Fitzgerald & Schutte, 2010; Mandell & Pherwani, 2003). מנהיגות מעצבת מאפיינת מצב בו המנהיג והמונהגים פועלים ביחד כדי להשיג מטרות משותפות. המנהיג רותם את המונהגים כדי לממש את מטרותיו באמצעות פנייה והיענות לסיפוק צרכיהם הרגשיים של המונהגים. מנהיגות מתגמלת מאפיינת יחסים של תן וקח. המנהיג יוצר מערכת של תגמולים למונהגים, ובאופן כזה מנסה להשיג את מטרותיו (Bono & Judge, 2003; Judge et al., 2004).

בעוד שההבחנה בין שני הסגנונות: סמכותי-משימתי וחברתי-שיתופי, מקובלת על החוקרים, הרי שהם חלוקים בנוגע לשאלה האם מדובר בשני גורמים בלתי תלויים או שמא מדובר על שני קטבים על אותו קו רצף. גישה אחת יוצרת הבחנה בין סגנונות המנהיגות ומיוצגת על ידי Fiedler (1967) המדבר על מודל התלות (contingency). כלומר, המודל מניח שקיימת תלות בין מאפייני המנהיג למאפייני המצב. ההנחה הנוספת של Fiedler היא ששני סוגי הסגנונות הם שני קצוות של רצף. כלומר, בקצה אחד נמצא מנהיג המשתמש במידה רבה של סמכות וכוח

ומתייחס בעיקר לצורך לבצע את המשימות. מנהיג זה מתייחס פחות להיבטים החברתיים של המונהגים. ואילו בקצה השני של קו הרצף נמצא מנהיג המאפשר למונהגים מידה רבה של חופש בתהליכי קבלת ההחלטות, ומדגיש יותר את ההיבטים החברתיים של המונהגים. מנהיג זה מתייחס פחות לסמכות ולכוח. מכאן שעל פי גישתו של Fiedler מנהיגים שהינם גבוהים בסגנון אחד יהיו נמוכים בסגנון השני. ממול עומדת הגישה המשלבת את סגנונות המנהיגות (Reddin, 1970; Schmidt, 2006), בטענה כי מנהיגים משלבים את שני ההיבטים: התחשבות באנשים ומכוונות למשימה וכי סגנון המנהיגות אינו בהכרח ליניארי אלא יכול להיות מורכב ממספר כיוונים. כלומר, מנהיגים יכולים לשלב בין המרכיבים השונים של שני סגנונות המנהיגות. Reddin (1970) זיהה ארבעה סגנונות מנהיגות המשולבים אחד בשני: סגנון גבוה בהיבט הסמכותי-משימתי ונמוך בהיבט החברתי-שיתופי, סגנון גבוה בהיבט החברתי-שיתופי ונמוך בהיבט הסמכותי-משימתי, סגנון מתבדל הנמוך בהיבט הסמכותי-משימתי ונמוך גם בהיבט החברתי-שיתופי וסגנון משלב הגבוה גם בהיבט הסמכותי-משימתי וגם בהיבט החברתי-שיתופי. לאור זאת, ייתכנו אחד מארבעת הסגנונות הנ"ל אצל אותו מנהיג בהתאם לסיטואציה המנהיגותית.

השפעת המגדר על סגנון המנהיגות

באוכלוסייה בעלת התפתחות תקינה נערכו מחקרים במטרה לבדוק השפעת מגדר על מנהיגות (Payne & Cangemi, 2001; Vinkenbunrg, van Engen, Eagly, & Johannesen-Schmidt, 2011). Kabacoff (2000) השווה מנהיגות ומנהיגים בתפקידי ניהול בכירים. הממצאים אישו מחקרים מוקדמים (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995) בהם נמצאו הבדלים בסגנונות המנהיגות בזיקה למגדר. נמצא כי סגנון מנהיגות הנשי נוטה להדגיש את ההיבטים החברתיים והתקשורתיים כלומר, נשים מנהיגות מכוונות יותר לקשרים הבין אישיים בקבוצה. לעומת זאת, סגנון המנהיגות הגברי נוטה להדגיש את ההיבטים של ביצוע המשימה והסמכותיות (Eagly & Karau, 2002). במחקר של Kabacoff (2000) השתתפו גברים מנהיגים ונשים מנהיגות בתפקידי ניהול בכירים. נשים מנהיגות העריכו את עצמן כבעלות שליטה עצמית נמוכה מזו של הגברים. הממונים העריכו את הנשים ברמה גבוהה מהגברים במתן משוב, דומיננטיות ושליטה וברמה נמוכה מהגברים בשמרנות ושליטה עצמית. הגברים תוארו כיותר מגבילים הבעת רגשות, ואילו הנשים תוארו כבעלות יכולת גבוהה להביע רגשות ולשמור על התלהבות ומעורבות המונהגים בפעילות הקבוצתית (Kabacoff, 2000). Eagly and Johnson (1990) בדקו, בין היתר, סגנונות

מנהיגות בקרב סטודנטים וסטודנטיות. נמצא כי נשים נוטות לסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי וגברים העדיפו סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי.

הקשר בין תכונות אישיות-רגשיות לבין סגנון מנהיגות

התפתחות המחקרים בנושא מנהיגות ובנושא סגנונות מנהיגות הוסיפו נדבך חשוב לקשר בין תכונות (traits) של מנהיגים לסגנון מנהיגותם (Adams, 2009; Frey, 2007; Lim & Ployhart, 2004; Moss & Ngu, 2006). המגמה של מחקרים אלה היתה לשלב בין שני ההיבטים העיקריים של חקר המנהיגות: גישת התכונות וגישת המצב (Avolio, 2007). הראיה ההוליסטית של שילוב תכונות מנהיגים, סגנונות מנהיגות, מצבי מנהיגות ותפיסות המונהגים את המנהיגים, מאפשרת ראייה רחבה יותר של תופעת המנהיגות (Lim & Ployhart, 2004; Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001).

בסדרת מחקרים (Adams, 2009; Burkett, 2011; Frey, 2007; Lim & Ployhart, 2004; Moss & Ngu, 2006) נבדקו הקשרים בין תכונות אישיותיות של מנהיגים לסגנון המנהיגות. כאשר התכונות שנבדקו נלקחו ממודל ה-Big Five המתייחס, כאמור לעיל, לנוירוטיות (יציבות רגשית), מוחצנות, פתיחות להתנסויות, מוכנות להסכים עם דעות האחר ומוסריות ומצפוניות (McCrae & John, 1992). Burkett (2011) בדק את הקשר בין מנהיגות מעצבת לתכונות מנהיגים על פי הממדים של ה-Big Five, בזיקה ליעילות ניהול הכיתה בקרב מורים שהוגדרו כמנהיגים. נמצאו מתאמים מובהקים וחיוביים בין התכונות של המורים בהן פתיחות ומצפוניות-מוסריות לבין סגנון מנהיגות מעצבת.

Moss and Ngu (2006) בדקו את הקשר בין התכונות כפי שהן מופיעות במודל ה-Big Five לבחירת סגנון מנהיגות בקרב אחיות. נמצא כי מוחצנות ומצפוניות היו במתאם גבוה לסגנון מנהיגות מעצבת (transformational), מוכנות ופתיחות היו במתאם שלילי לסגנון מנהיגות מתגמלת (transactional).

סגנון מנהיגות מתגמלת (Bass, 1997; Mandell & Pherwani, 2003). מאפיינת יחסים של תן וקח. למנהיג ולמונהגים יש מטרות שונות ושני הצדדים פועלים כדי להשיג מטרות אלה. המנהיג יוצר מערכת של תגמולים למונהגים, ובאופן כזה המנהיג אמור להשיג את מטרותיו. מערכת התגמולים למונהגים אמורה להבטיח את שיתוף הפעולה של המונהגים ותמורת שיתוף

פעולה המונהגים יזכו לתנאים משופרים, תחושת שייכות ועוד. מנהיגות מעצבת, לעומת זאת מאפיינת מצב בו המנהיג והמונהגים פועלים ביחד כדי להשיג מטרות משותפות. המנהיג רותם את המונהגים כדי לממש את מטרותיו באמצעות פנייה והיענות לסיפוק צרכיהם הרגשיים של המונהגים. במצבים מסוימים, המונהגים מקריבים מזמנם ומעצמם כדי לממש יחד עם המנהיג את מטרות הארגון, כאשר שני הצדדים שותפים להגדרת מטרות הארגון ולחיפוש דרכים למימוש מטרות אלו.

Lim and Ployhart (2004) בדקו את הקשר בין תכונות של מנהיגים מתוך מודל ה-Big Five לסגנונות מנהיגות (מנהיגות מעצבת/מתגמלת) בקרב חיילים בסינגפור, בזיקה ליעילות המנהיגים ושביעות הרצון של המונהגים מתפקוד המנהיגים. נמצא מתאם מובהק שלילי בין נירוטיות (neuroticism) ונכונות להסכמה (agreeableness) למנהיגות מעצבת. הממצאים במחקרים שהוצגו לעיל לבחינת הקשרים שבין תכונות מנהיגים על פי מודל ה-Big Five לסגנונות המנהיגות אמנם אינם עקביים. יחד עם זאת, הממצאים במחקרים אלה מוכיחים כי קיים קשר בין תכונות מנהיגים לסגנונות מנהיגותם (Lim & Ployhart, 2004).

גישת המצב (situational approach) – יחסי גומלין בין מנהיגים למונהגים

על פי גישת המצב, יעילות וביצוע המשימות על פי מטרות הקבוצה נתמכים גם בהתנהגות ותפיסות המונהגים ויחסי הגומלין (interactions) עם המנהיגים (Van Knippenberg, Van Knippenberg, Cremer, & Hogg, 2004). יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים הם הבסיס ליעילות הארגון בהיבט של תפוקות ובהיבט של היחסים הבין-אישיים בארגון (Henderson, Liden, Henderson, Liden, & Chaudhry, 2009; Valcea, Hamdani, Buckley, & Novicevic, 2011). בדיקת יחסי הגומלין שבין מנהיגים למונהגים נבדקה על פי מדדים שונים כגון, שביעות רצון של המנהיגים מעבודתם של המונהגים, תפיסת ביצוע המשימות של המונהגים על ידי המנהיגים, מידת תשומת הלב שניתנה למונהגים על ידי המנהיגים, חופש הפעולה (Yammarino & Dubinsky, 1992), האקלים החברתי של המונהגים והמנהיגים, ההשפעה על אפקטיביות הארגון (Tee, Paulsen, & Ashkanasy, 2013), רמת התחרותיות מול רמת שיתוף פעולה של מנהיגים ומונהגים (Campbell, Ward, Sonnenfeld, & Agle, 2008).

קבוצה גדולה של מחקרים עסקה בבחינת יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים על פי מודל Leader Member Exchange (LMX) הטוען, בדומה לצלע השלישית במודל הטריאדי (פופר, 2007; Van Vugt et al., 2008), כי מנהיגות מבוססת גם על מערכת יחסי גומלין שבין מנהיגים למונהגים (Graen & Uhl, 1997; Borchgrevink & Boster, 1997; Ashkanasy & O'Connor, 1997; Bien, 1995). ייחודו של מודל ה-LMX בהתמקדות במערכת יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים כמשפיעה על יעילות הארגון ועל בחירת סגנונות המנהיגות (Hancer & George, 2003). Liden and Maslyn (1998) בדקו את יחסי הגומלין באמצעות פרמטרים של נאמנות, חיבה (affect), תרומה לארגון (contribution) וכבוד מקצועי. Graen and Uhl-Bien (1995) בדקו את יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים באמצעות קטגוריות הכוללות כבוד הדדי ליכולות האחר, ציפיה לאמון ולמחויבות הדדית. Green, Anderson, and Shivers (1996) בדקו את יחסי הגומלין באמצעות קטגוריות שכללו מידת השיתוף ברעיונות, תדירות השיח, הבעת הסכמה לדברי האחר. הם הגדירו את יחסי הגומלין בין המנהיגים למונהגים באמצעות קטגוריות שכללו הבנת צרכי האחר, פתרון בעיות, האמונה בתמיכה הדדית, טיב מערכת הקשרים בין המנהיג למונהגים ומטרות משותפות. כמו כן, נמצא כי רמת ואיכות יחסי הגומלין (LMX) עולה, כאשר קיימת תקשורת בין מנהיגים למונהגים ולהיפך בנושאים הקשורים למשימות ולעבודה בארגון ובנושאים כלליים שאינם קשורים למשימות הארגון (Borchgrevink & Boster, 1997). השאלונים המודדים את יחסי הגומלין בין מנהיגים ומונהגים על פי מודל ה-LMX מכוונים למונהגים המתבקשים להביע דעתם ושביעות רצונם מתפקוד המנהיגים ואיכות יחסי הגומלין עמם. מודל ה-LMX מהווה מסגרת תיאורטית המגדירה את הדרך בה מנהיגים ומונהגים יוצרים מערכת יחסי גומלין.

סיכום רציונל המחקר ומשתני המחקר

המחקר הנוכחי עוסק ב'מנהיגות בלתי פורמלית' באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. בהעדר תיאוריות שהתייחסו לנושא זה באוכלוסיה הנדונה השתמשנו במודלים תיאורטיים העומדים בבסיס תופעת המנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה. המודל העומד בבסיס המחקר הנוכחי הינו המודל הטריאדי (פופר, 2007 ; Van Vugt, Hogan, & Kaiser, 2008) הכולל שלושה אספקטים של תופעת המנהיגות: תכונות מנהיגים (traits), סגנונות המנהיגות ויחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים. מטרתיו האופרטיביות של המחקר, ההשערות והשאלות יוצגו בזיקה לשלושת חלקיו.

מטרות, השערות ושאלות המחקר

חלק א': כישורי מנהיגות בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית: הקלסתר קוגניטיבי, האישיותי-רגשי והחברתי

מטרה: לבדוק האם ימצאו הבדלים בכישורים והתכונות בקלסתר הקוגניטיבי, בקלסתר האישיותי-רגשי ובקלסתר החברתי בקרב המנהיגים לעומת המונהגים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית? **השערה:** בהעדר מחקרים אשר בדקו נושא זה באוכלוסיה בעלי מוגבלות שכלית, מתבססת השערה זו על מחקרי מנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה. נמצא שמנהיגים בצבא, בבתי ספר, במוסדות להשכלה גבוהה ובארגונים בלטו בכישורים קוגניטיביים (Taggar, Hackett, & Saha, 1999), בתכונות אישיותיות (Hogan & Kaiser, 2005) וביכולות החברתיות (Wolff, 2002), לעומת המונהגים. לפיכך, שערנו שמנהיגים בעלי מוגבלות שכלית ימצאו בעלי יכולות גבוהות יותר בקלסתר הקוגניטיבי (אוצר מילים פסיבי, שטף לשוני ויכולת קבלת החלטות), בקלסתר האישיותי-רגשי (סגנון התקשרות בטוח, דימוי עצמי גבוה ומסוגלות עצמית גבוהה) ובקלסתר החברתי (יכולת עיבוד מידע חברתי), לעומת עמיתיהם בעלי מוגבלות שכלית שאינם מנהיגים.

חלק ב': סגנונות מנהיגות בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית

1. סגנונות מנהיגות

מטרה: לבדוק אילו סגנונות מנהיגות יימצאו אצל מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית?

השערה: בהעדר מחקרים אשר בדקו נושא זה באוכלוסיה בעלי מוגבלות שכלית, מתבססת השערה זו על מחקרי מנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה. נמצא כי שני גורמים בסיסיים קיימים בסגנונות המנהיגות: מנהיגות המכוונת לשיתוף המונהגים בתהליכי קבלת ההחלטות והמתבססת על הקשרים החברתיים (חברתית-שיתופית) ומנהיגות מכוונת למשימות והמתבססת על סמכות המנהיגים (סמכותית-משימתית) (Chemers, 2000). על פי המודל של Fiedler (1967) ו-Ayman et al. (1995), שני סגנונות המנהיגות קיימים אצל מנהיגים ונמצא כי מנהיגים בוחרים בסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי ו/או סמכותי-משימתי בהתאם לסיטואציות. במחקר גישוש (Padin- Rivera et al., 1986) נמצאו שני סגנונות מנהיגות אלה בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית. לפיכך, שערנו כי שני סגנונות המנהיגות יימצאו בקרב המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית שהשתתפו במחקר הנוכחי.

2. סגנונות מנהיגות בזיקה למגדר

מטרה: האם יימצאו הבדלים בין סגנונות מנהיגות בזיקה למגדר באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית? השערה: בהעדר מחקרים אשר בדקו נושא זה באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית, מתבססת השערה זו על מחקרי מנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה. נמצא כי סגנון המנהיגות של נשים נוטה סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי בעוד שגברים נוטים יותר להשתמש בסגנון מנהיגות סמכותי-משימתי (Kolb, 1995). לכן שערנו שסגנון המנהיגות הדומיננטי בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית שהשתתפו במחקר הנוכחי יהיה סמכותי-משימתי ואילו בקרב מנהיגות בעלות מוגבלות שכלית הסגנון הדומיננטי יהיה חברתי-שיתופי.

3. הקשר בין כישורי ותכונות המנהיגים על פי שלושת הקלסטרס (קלסטר קוגניטיבי, קלסטר

אישיותי-רגשי, קלסטר חברתי) לבין סגנון מנהיגותם

מטרה: האם יימצא קשר בין כישורי ותכונות המנהיגים שהשתתפו במחקר הנוכחי, על פי שלושת הקלסטרס לבין סגנונות מנהיגותם?

שאלה: בהעדר מחקרים אשר בדקו נושא זה באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית, מתבססת השערה זו על מחקרי מנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה. נמצא כי קיים קשר בין תכונות מנהיגים כפי שנבדקו במודל ה-Big Five לסגנון מנהיגות מעצבת (Lim & Ployhart, 2004). לכן שאלנו האם יימצאו קשרים בין תכונות המנהיגים שהשתתפו במחקר הנוכחי על פי שלושת הקלסטרס לסגנונות המנהיגות חברתי-שיתופי/סמכותי-משימתי.

4. תרומת משתני הרקע (יכולת קוגניטיבית בסיסית ומגדר) ושלושת הקלסטרס לסגנון

המנהיגות

מטרה: לבדוק האם ובאיזו מידה תורמים המשתנים הבאים: מגדר, רמה קוגניטיבית בסיסית והכישורים בשלושת הקלסטרס: הקוגניטיבי, החברתי והאישיותי-רגשי של מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית על: א. הסטטוס (מנהיגים/מונהגים), היות היחיד מנהיג; ב. סגנון מנהיגותם (סמכותי-משימתי מול חברתי-שיתופי)?

שאלה: בהעדר מחקרים אשר בדקו נושא זה באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית, העדפנו לנסח שאלות מחקר מתוך תקווה שתשובות לשאלות אלו יהיו בסיס להשערות עתידיות. בדקנו: א. מהי מידת תרומתם של משתני הרקע וכן כישורי המנהיגים בשלושת הקלסטרס על היותם מנהיגים/מונהגים? ב. מה מידת תרומתם של משתני הרקע וכן כישורי המנהיגים בשלושת הקלסטרס על סגנון מנהיגותם (חברתי-שיתופי/סמכותי-משימתי)?

חלק ג': איכות יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים

מטרה: האם קיימים יחסי גומלין בין מנהיגים למונהגים והאם יימצא הבדל בין איכות יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים?

שאלה: גם בנושא זה לא נמצאו מחקרים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית ולכן העדפנו לנסח שאלת מחקר: האם יימצאו הבדלים בין השימוש במדדי התיווך ואיכותם בין מנהיגים למונהגים?

חלק ד': ניתוח נתיבים – מודל משוואות-מבניות של קשרים ניבויים בין כישורי

מנהיגים/מונהגים, סגנון מנהיגות ויחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים

מטרה: לבדוק את הקשרים הניבויים בין כישורי המנהיגים בשלושת הקלסטרס (קוגניטיבי, חברתי ואישיותי-רגשי) לבין: א. סגנון המנהיגות ב. מדדי איכות יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים בקרב המנהיגים. נושא זה נבדק באמצעות ניתוח נתיבים: ניתוח מודל משוואות-מבניות (SEM – Structural Equation Model). כמו כן, בדקנו את הקשרים הניבויים בין כישורי המנהיגים לבין מדדי איכות יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים בקרב המנהיגים.

שיטה

משתתפים

במחקר השתתפו 117 נבדקים ($N = 117$) בעלי מוגבלות שכלית. 23% מתוכם הוגדרו כמנהיגים ($N = 27$) ו- 77% הוגדרו כמונהגים ($N = 90$).

מגדר: 57 מהמשתתפים הינם גברים (48.7%) ו- 60 מהנבדקים הינן נשים (51.3%).

גיל כרונולוגי: 50 מהמשתתפים הינם מתבגרים (42.7%) ו- 67 מהמשתתפים הינם מבוגרים (57.2%). טווח הגיל של המשתתפים הוא 16-62 ($M = 27.94$).

רמת המוגבלות השכלית: הנבדקים במחקר הנוכחי מוגדרים כבעלי מוגבלות שכלית קלה ובינונית ($I.Q = 40-70$), על פי הגדרת המוגבלות השכלית המסורתית (Grossman & Begab, 1983). הנתונים נלקחו מהתיקים האישיים של משתתפי המחקר.

רמה קוגניטיבית בסיסית: לבחינת רמה קוגניטיבית בסיסית של שתי קבוצות המחקר הועבר מבחן רייבן (Raven's Standart Progressiv Matrices, 1983). התפלגות קבוצות המחקר על פי מגדר, גיל ורמה קוגניטיבית בסיסית וממוצעים וסטיות תקן יוצגו בלוח 1.

מסגרות: 50 מהמשתתפים (42.7%) לומדים בבתי ספר לתלמידים בעלי מוגבלות שכלית (גילאי 16/17-21), ו- 67 מהמשתתפים (57.3%) מבוגרים המתגוררים במסגרות של דיור מוגן, ועובדים במסגרות עבודה מוגנות. כל משתתפי המחקר מאזור המרכז.

לוח 1

התפלגות קבוצות המחקר (מנהיגים/מונהגים) על פי מגדר, גיל ורמה קוגניטיבית בסיסית

השוואה סטטיסטית	מונהגים (N = 90)	מנהיגים (N = 27)		
$\chi^2(1) = 3.32, p \geq .05$	42 (46.7%)	18 (67.7%)	נשים	מגדר
$p = .006$	48 (53.3%)	9 (33.3%)	גברים	
$t(115) = .78, p \geq .05$	27.54	29.26	M	גיל כרונולוגי
	9.47	11.51	SD	
$t(115) = 1.32, p \geq .05$	11.09	13.07	M	הרמה הקוגניטיבית
	6.84	6.94	SD	הבסיסית (לפי מבחן הרייבן)

על פי נתוני הרקע המוצגים בלוח 1 ניתן לראות שקבוצת המנהיגים וקבוצת המונהגים לא נבדלו באופן מובהק באחוז הגברים והנשים בכל קבוצה, בגיל כרונולוגי וברמה הקוגניטיבית הבסיסית. עם זאת, מאחר וטווח הגילאים במחקר הינו רחב (בין 16 ל- 62), נערך פיקוח סטטיסטי (covariate) בכל הניתוחים על משתנה הגיל כדי למנוע הסבר של משתנה חלופי (co founding variable).

כלי המחקר

בטריית המבחנים כוללת חמישה סוגי כלים: שאלון סוציומטרי הועבר לצוותי החינוך בבתי הספר ולמדריכים והממונים במסגרות העבודה המוגנות. יתר הכלים הועברו לנבדקים עצמם: א. כלי לבדיקת הרמה הקוגניטיבית הבסיסית של הנבדקים; ב. כלים לבדיקת הבדלים ביכולות וכישורים קוגניטיביים, אישיותיים-רגשיים וחברתיים בין מנהיגים למונהגים; ג. כלים לבדיקת

סגנונות המנהיגות של המנהיגים; ד. כלי לבדיקת יחסי הגומלין בין המנהיגים למונהגים. להלן פרוט כלי המחקר.

שאלון סוציומטרי (Padin-Rivera et al., 1986) – זיהוי ואבחנה בין מנהיגים ללא

מנהיגים (כלי לקביעת מנהיגות) (ראה נספח 1)

במחקר הנוכחי, מיון בין המנהיגים והלא מנהיגים נעשה על ידי הצוות החינוכי (המורים והמדריכים) בכל כיתה (בבית הספר) ובכל קבוצה (בהוסטל או במפעלי התעסוקה השיקומיים). האבחנה נערכה על פי השאלון של Padin-Rivera et al. (1986), שהשתמשו בשאלון זה לזיהוי מנהיגים לעומת לא מנהיגים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. השאלון כלל שלוש שאלות: מיהו החניך הפופולרי ביותר, מיהו המנהיג של הקבוצה? מיהו החניך שעוזר תמיד לכולם? הציון נבנה מסך תשובות הממונים כאשר השמות שקבלו את הציונים הגבוהים ביותר כלומר, שהוזכרו במידה הרבה ביותר בשלוש השאלות הראשונות בכלי זהו כמנהיגים. טווח הציונים האפשרי נע בטווח 1-3.

מבחן המטריצות הסטנדרטיות של רייבן (Raven's Progressiv Matrices, 1977) לבדיקת

הרמה הקוגניטיבית הבסיסית של משתתפי המחקר (ראה נספח 2)

מטרת המבחן לבדוק רמה קוגניטיבית כללית לא מילולית (Raven, Court, & Raven, 1977), ולהעריך את התפתחות תהליכי החשיבה מן הרמה הפשוטה ביותר ועד לחשיבה אנלוגית. הנוסח הסטנדרטי כולל חמש סדרות (A,B,C,D,E), כשכל סדרה כוללת 12 פריטים המופיעים בדרגות קושי עולות. בכל פריט מתבקש הנבדק למצוא את הפריט המתאים מתוך מסיחים מוצעים להשלמת המטריצה. כל אחת מהשאלות מזכה את הנבדק בנקודה. במידה והיו שמונה טעויות בסט אחד, הופסק המבחן. טווח הציונים האפשרי הינו 0-60. מבחן זה מקובל בשימוש לבדיקת הרמה הקוגניטיבית באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית (Lifshitz & Glaubman, 2004).

מהימנות אלפא $\alpha = .83$. במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות אלפא $\alpha = .81$.

כלים לבדיקת הבדלים ביכולות וכישורים קוגניטיביים, אישיותיים וחברתיים בין מנהיגים למונהגים

הבדלים בכישורי מנהיגים/מונהגים בקלסתר הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי והחברתי בין מנהיגים למונהגים

הקלסתר הקוגניטיבי : נעשה שימוש בשלושה שאלונים : אוצר מילים פסיכי, שטף לשוני (אוצר מילים אקטיבי) וקבלת החלטות. שאלונים אלה מייצגים בספרות המקצועית פרמטרים קוגניטיביים המייחדים מנהיגים לעומת לא מנהיגים באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה.

מבחן פיבודי – PPVT-IV – Peabody Picture Vocabulary Test 4th edition (Dunn &)

(Dunn, 1997 נוסח A) (גרסה עברית) (ראה נספח 3)

מטרת המבחן לבדוק יכולת קוגניטיבית באמצעות הבנת אוצר מילים כללית והוא נמצא במתאם עם מבחנים מילוליים לבדיקת אינטליגנציה (Washington & Craig, 1999). במבחן נעשה שימוש באוכלוסיה בעלי מוגבלות שכלית (Facon & Facon-Bollengier, 1999). המבחן מכיל 204 דפי תמונות של אובייקטים בשחור-לבן המדורגים לפי רמת קושי. בכל דף ארבע תמונות המסודרות ב- 17 סטים. לכל סט של תמונות מצורפת טבלה ובה כתובות מילות הגירוי והתשובה הנכונה. בחלק מהתמונות מתבקשים הנבדקים להצביע על מילת גירוי המייצגת מצב נתון, כגון : מופתע. הבוחן אומר מילת גירוי ועל הנבדק להצביע על התמונה המתאימה מבין ארבע האפשרויות. לדוגמא : דף ובו ציור של מיקרוסקופ, טלסקופ, מחוגה ומשקפת. הנבדקים מתבקשים לזהות על ידי הצבעה על התמונה או ציון המספר הסידורי של מילת הגירוי 'מיקרוסקופ'. כל תשובה נכונה מקבלת נקודה אחת ותשובה שגויה מקבלת אפס נקודות. הבדיקה מסתיימת כאשר 8 מתוך 12 תגובות רצופות הינן שגויות בכל סט. טווח הציונים האפשרי הינו 0-204 נקודות. בשלב השני חושב גיל שכלי על פי טבלה מצורפת לכלי. לדוגמא : הציון הגולמי 104 מתורגם לגיל שכלי 8 והציון הגולמי 132 מתורגם לגיל שכלי 11. במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות אלפא $\alpha = .80$.

שטף לשוני (Van der Elst, Van Boxtel, Van Breukelen, & Jolles, 2006a) (ראה נספח 4)

מטרת המבחן לבדוק את היכולת להביע באופן רציף ושוטף מידע רלוונטי באמצעות היכולת להפיק שמות עצם בהתאם לשתי קטגוריות המוצגות לנבדקים: מילים שכיחות (שמות פירות וירקות) ומילים נדירות (שמות בעלי חיים). קטגוריית פירות וירקות מייצגת מילים שכיחות, משום שהנבדקים מתנסים בהכנת ארוחות, קניות, שיעורים בנושאי התזונה, ונחשפים לשמות של ירקות ופירות בחיי היומיום. קטגוריית בעלי חיים מייצגת מילים נדירות משום שלא כולם נחשפים לנושא בעלי החיים.

המשתתפים מתבקשים לומר בקול כמה שיותר שמות עצם על פי הקטגוריות תוך שלוש דקות. שמות עצם נכונים הוגדרו כשמות תקינים של פירות וירקות ו/או בעלי חיים. שמות שחזרו על עצמם נרשמו במהלך הפעלת הכלי, אך לא נמדדו לקביעת הציון. עבור כל שם עצם תקני קבלו הנבדקים נקודה אחת. במבחן שטף לשוני התקבלו שני ציונים: ציון עבור כל קטגוריה כמצוין לעיל, קטגוריית מילים נדירות וקטגוריית מילים שכיחות.

שאלון בחירה וקבלת החלטות (Suto et al., 2005) (ראה נספח 5)

מטרת המבחן לבדוק יכולת בחירה וקבלת החלטות. המבחן המקורי מציג שש סיטואציות של קבלת החלטות בתחום הפיננסי: רכישת מכנסי ג'ינס ובתחום התעסוקתי: מחויבות לעבודה. תהליך קבלת ההחלטות שביצעו הנבדקים בכל סיטואציה בנפרד קודד על פי חמישה פרמטרים: זיהוי (הבעיה), הבנה (הבנת הסיטואציה), חשיבה (תכנון המהלך), הערכה (הערכת האופציות השונות) ותקשורת (הערכת התשובות ודרך קבלת החלטות של הנבדקים). הציון בכל פרמטר נע בטווח 0-2 נקודות: 0=אין תשובה, 1=תשובה חלקית ו-2=תשובה נכונה. לכל אחת מהסיטואציות חושב גם ציון סופי. טווח הציונים האפשרי הינו 0-10 לכל סיטואציה. נבדקה מהימנות פנימית לכל אחת מהסיטואציות ונמצאה מהימנות אלפא גבוהה: לסיטואציה הראשונה (קבלת החלטה פיננסית) $\alpha = .82$ ולסיטואציה השנייה (קבלת החלטה על מחויבות תעסוקתית) $\alpha = .88$.

הקלסטר האישיותי-רגשי : נעשה שימוש בשלושה שאלונים : סגנון התקשרות, דימוי עצמי ומסוגלות עצמית כללית. שאלונים אלה נבחרו על ידנו, משום שעל פי הספרות המקצועית הם מייצגים את הפרמטרים האישיותיים המיוחדים מנהיגים לעומת לא מנהיגים באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה.

סגנון התקשרות (Hazan & Shaver, 1987, תורגם ועובד על ידי טולמץ, 1988) (ראה נספח 6) מטרת המבחן לבדוק את סגנון ההתקשרות הדומיננטי של הנבדקים. השאלון בודק את שלושת סגנונות התקשרות : בטוח, אמביוולנטי-חרד או נמנע ב- 15 היגדים (ראה פרוט ב'רקע התיאורטי'). חמישה היגדים (1-2, 6-7, 13) מאפיינים סגנון התקשרות בטוח, כגון : "יצירת יחסים עם אנשים היא קלה יחסית עבורי" (היגד 1). חמישה היגדים (3, 5, 9-11), מאפיינים סגנון התקשרות חרד, כגון : "אני מוצא שאחרים מסרבים ליצור עמי קשר שיהיה קרוב כפי שאני מעוניין" (היגד 9) וחמישה היגדים (4, 8, 12, 14-15) מאפיינים את הסגנון נמנע, כגון : "אני דואג שמא מישהו יתקרב אלי יתר על המידה" (היגד 15). במחקרים שנערכו בקרב אוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית (Ganiban, Barnett, & Cicchetti, 2000; Janssen, Schuengel, & Stolk, 2002) נמצאו מקדמי מהימנות גבוהים לסגנונות ההתקשרות בקרב אנשים עם מוגבלות שכלית. התאמת השאלון לאוכלוסיית המחקר הנוכחית נבדקה גם במבחן מקדים שנערך על ידי החוקרת. בעקבות המחקר המקדים נערכה הנגשה לשונית של ההיגדים. המשפטים קוצרו ונערך פישוט לשוני על מנת שיותאמו לאוכלוסיית המחקר הנוכחי. סקלת הדרגות על פי סולם ליקרט קוצרה לשלוש דרגות בלבד : מ- 1 = 'לגמרי לא נכון' ועד 3 = 'נכון מאוד'. שינויים אלה תוקפו על ידי שלושה שופטים, חוקרים מהאקדמיה ואנשי שדה מומחים בתחום. נתקבלו שלושה ציונים. טווח הציונים האפשרי לכל אחד מסגנונות ההתקשרות הינו 1-15. במחקר הנוכחי נמצאה מהימנות אלפא $\alpha = .79$.

דימוי עצמי (גלנץ, 1981) 'הוא כך ואני כך' (ראה נספח 7)

מטרת המבחן לבדוק את הדימוי העצמי של הנבדק בארבעה מוקדי התייחסות : דימוי עצמי-אישי, דימוי היחיד בעיני חבריו ובעיני בני משפחתו, ודימוי היחיד כלפי יכולותיו וביצועיו במסגרת בה הוא נמצא. המבחן מבוסס על עדות היחיד כלפי עצמו, תוך השוואת עצמו אל האחרים. בכל פריט מתבקש הנבדק לציין את מידת היותו בעל תכונה או התנהגות מסוימת תוך ניסיון להשוות עצמו עם הדמות המוצגת בתמונה. למשל, "הוא חבר טוב" : "אני לא כל כך דומה לו" "אני דומה לו" "אני יותר ממנו" המבחן המקורי כלל 38 היגדים המתחלקים לארבעה תחומים. במחקר הנוכחי צומצמו מספר ההיגדים ל- 22 ונערך מיקוד רק על התחום האישי.

הצנינון של המבחן מבוסס על זיכוי שלוש תשובות אפשריות בכל פריט בניקוד שקול לפי ערכן מהשלילית לחיובית. לדוגמא: "אני לא כל כך בריא" מזכה בנקודה אחת, "אני בריא כמוהו" מזכה בשתי נקודות ו"אני בריא יותר ממנו" מזכה בשלוש נקודות. הציון הכללי מבוסס על סך הניקוד שניתן לכל נבדק במבחן.

במחקר הנוכחי נערך ניתוח גורמים קונפרמטורי (CFA) שמטרתו לאושש את מבנה השאלון של הדימוי העצמי. אותרו שלושה גורמים שהסבירו יחד 44.37% מהשונות המוסברת. הגורם הראשון התייחס לדימוי עצמי אישי-התנהגותי והסביר 18.49% מהשונות המוסברת וכלל 10 היגדים (4, 5, 6, 7, 8, 12, 15, 16, 18, 19), כגון: "הוא משתתף יפה בכיתה/בעבודה", "הוא יודע הרבה דברים" $\alpha = .81$. הגורם השני התייחס לדימוי עצמי חברתי והסביר 15.03% מהשונות. גורם זה כלל שבעה היגדים (9, 10, 11, 13, 19, 21, 22), כגון: "חבריו אוהבים לשחק איתו", "הוא אומר בדרך כלל את האמת" $\alpha = .75$. הגורם השלישי התייחס להיבטים פיזיים והסביר 10.85% מהשונות. גורם זה כלל חמישה היגדים (1, 2, 3, 15, 17), כגון: "הוא חזק", "הוא מבצע יפה משימות" $\alpha = .61$. בהתאם לכך, חוברו לכל נבדק שלושה ציונים בדימוי עצמי, על פי סכום התשובות בהיגדים בכל גורם בנפרד. טווח הציונים האפשרי הינו 1-66 ונמצאה מהימנות אלפא לגורם אישי-התנהגותי $\alpha = .81$ לגורם החברתי $\alpha = .75$, לגורם הפיזי $\alpha = .61$.

מסוגלות עצמית כללית – Self-efficacy (Chen & Gully, 1997), תורגם על ידי גרנט-פלומין, (1998) (ראה נספח 8)

מטרת המבחן לבדוק את תפיסת היחיד ביחס לאמונתו ביכולתו להשיג מטרות בכל מצב ולהתגבר על מכשלות בחיי היומיום לדוגמא: "אני תמיד אוכל להשיג את מטרותיי, גם אם תהיינה קשות מאוד" (היגד 9). המבחן המקורי כלל 12 היגדים. התאמת השאלון לאוכלוסיית המחקר הנוכחית נבדקה במבחן מקדים שנערך על ידי החוקרת באוכלוסיה בעלי מוגבלות שכלית. בעקבות המבחן המקדים נערכה הנגשה לשונית של ההיגדים בנוסח המקורי. המשפטים קוצרו ונערך פישוט לשוני על מנת שיותאמו לאוכלוסיית המחקר הנוכחי. סקלת הדרגות על פי סולם ליקרט קוצרה לשלוש דרגות: מ-1="לא מסכים בכלל" עד 3="מסכים במידה רבה". שינויים אלה תוקפו על ידי שלושה שופטים, חוקרים מהאקדמיה ואנשי שדה מומחים בתחום.

במחקר הנוכחי נערך ניתוח גורמים אקספורלטיבי (EFA) שמטרתו זיהוי מדדי הכלי, ונמצאו שני גורמים שמסבירים ביחד 60.09% מהשונות. הגורם הראשון (היגדים 2, 4, 5) מסביר 3.15% מהשונות. גורם זה מתייחס ליכולת התמודדות מול קושי, לדוגמא: "אני בטוח שאני יכול לבצע תפקידים רבים בהצלחה" (היגד 5) $\alpha = .65$. הגורם השני (היגדים 1, 6) מסביר 28.94% מהשונות. גורם זה מתייחס לתחושת הביטחון של היחיד להשיג את מה שחשוב לו, לדוגמא: "באופן כללי אני חושב שאני יכול להשיג מה שחשוב לי" (היגד 1) $\alpha = .60$. (היגד 3 הוצא מהניתוח מאחר והוריד מחישוב המהימנות). לכל נבדק חושבו שני ציונים בשאלון, על בסיס סך הנקודות בהיגדים המתאימים לכל גורם. טווח הציונים האפשרי נע בטווח 1-18. מהימנות אלפא $\alpha = .71$.

הקלסתר החברתי : נעשה שימוש בשאלון לעיבוד מידע חברתי (Crick & Dodge, 1994) שאלון זה מייצג בספרות המקצועית פרמטרים של קוגניציה חברתית.

עיבוד מידע חברתי (Crick & Dodge, 1994, תרגום לעברית Tur-Kaspa & Bryan, 1994) (ראה נספח 9)

מטרת המבחן למפות תהליכי עיבוד מידע חברתי על פי המודל של Crick and Dodge (1994) (תרגום לעברית Tur-Kaspa & Bryan, 1994). מידע חברתי הינו סך כל האינפורמציה על ההתנהגות של עצמנו ושל האחר באינטראקציות חברתיות (Dunbar, 2004). המידע הקיים מעובד על ידי אנשים באמצעות רמזים חיצוניים כגון, חיוך, דחיפה ועוד. את הרמזים החיצוניים אנו משליכים על מצבים פנימיים הכוללים מבנה האישיות שלנו, מניעים, תכונות ועמדות ומסיקים מסקנות לגבי האחרים (Beer & Ochsner, 2006). תהליך עיבוד המידע החברתי כולל ששה שלבים: הקידוד, הפרשנות, הבהרת המטרות, מציאת תגובות אפשריות והערכתן וביצוע ההתנהגות הנבחרת (ראה פרוט ב'רקע התיאורטי). בכלי המקורי (Crick & Dodge, 1994), שש בעיות חברתיות מתוכן נבחרו למחקר הנוכחי שתי בעיות המתייחסות לדחיה חברתית (כניסה לקבוצת בני גיל) ופתרון סכסוכים (פרובוקציה עמומה). שתי הבעיות מותאמות להתנסויות של תלמידים ובוגרים בעלי מוגבלות שכלית.

כל בעיה כללה ששה שלבים :

שלב ראשון – שלב הקידוד : הנבדקים התבקשו לספר את כל מה שהם זוכרים מהסיפור

שהוקרא להם. הנבדקים קבלו נקודה עבור כל פריט מידע שצינו.

שלב שני – שלב הפרשנות : לשלב זה שני חלקים. בחלק הראשון הנבדקים היו צריכים לציין

מהי הבעיה בסיפור. הנבדקים קבלו ציונים בין 0 ל- 2. כאשר ציון 0 ניתן על הגדרה לא נכונה

של הבעיה וציון 2 ניתן על הגדרת בעיה הכוללת התייחסות להיבט החברתי. בחלק השני של

שלב זה הנבדקים התבקשו לפרש את האירוע וקבלו ציון 0 לתשובה שלילית וציון 1 לתשובה

חיובית (לפי ההנחיות המצורפות לכלי המחקר).

שלב שלישי – שלב הבהרת המטרות : בשלב זה שני חלקים. חלק ראשון מתייחס לתפיסת

הנבדק את מטרות האירוע. לכל מטרה ניתנה נקודה אחת וחלק שני מתייחס להערכת

הנבדק את תגובותיו. הציון נע בין 1 להערכת הפתרון כ'רע' ועד 3 להערכת הפתרון כ'טוב'

(לפי ההנחיות המצורפות לכלי המחקר).

שלב רביעי – שלב מציאת תגובות אפשריות : הנבדקים התבקשו להציע פתרונות אפשריים

לבעיה. על כל פתרון קבלו הנבדקים נקודה.

שלב חמישי – שלב קבלת החלטה : בשלב זה שני חלקים. בחלק ראשון הנבדקים התבקשו

לבחור את הפתרון הרצוי להם. הנבדקים קבלו נקודה רק עבור פתרון יעיל. בחלק השני

הנבדקים התבקשו להתייחס לחמישה פתרונות אפשריים ולהעריך אותם כפתרון "רע" = 0

נקודות, פתרון "בינוני" = 1 נקודה ופתרון "טוב" = 2 נקודות (לפי ההנחיות המצורפות לכלי

המחקר).

שלב שישי – שלב ביצוע התנהגותי של התגובה : הנבדקים התבקשו להציג באופן מילולי

כיצד הם מיישמים את הפתרון לבעיה. תגובה בלתי יעילה = 1 נקודה. תגובה בינונית = 2

נקודות ותגובה יעילה = 3 נקודות (לפי ההנחיות המצורפות לכלי המחקר).

ציון סופי ניתן על פי סכום הנקודות שקבל כל נבדק בכל השלבים גם יחד ובכל בעיה בנפרד.

ככל שהציון גבוה יותר הנבדק מוערך כבעל יכולת חברתית גבוהה יותר. טווח הציונים האפשרי

בכל בעיה בטווח 0-23. במחקר הנוכחי נמצאו מהימנויות בינוניות לכל אחת מהבעיות. לבעיה

הראשונה, דחיה חברתית (כניסה לקבוצת גיל) מהימנות אלפא $\alpha = .61$. לבעיה השנייה, פתרון

סכסוכים (פרובוקציה עמומה) מהימנות אלפא $\alpha = .51$.

בדיקת סגנונות מנהיגות בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית

נעשה שימוש בכלי לבדיקת סגנונות מנהיגות (Fleishman, 1989).

בדיקת סגנון המנהיגות: משימתי-סמכותי לעומת חברתי-שיתופי – L.O.Q-Leader Opinion

Questionnaire) Fleishman, 1989; Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, &

(Hein, 1991) (ראה נספח 10)

מטרת השאלון להבחין בין שני סגנונות המנהיגות: הסמכותי-משימתי והחברתי-שיתופי. שאלון זה יועד רק לנבדקים שזוהו כמנהיגים במחקר הנוכחי. השאלון המקורי כלל 40 היגדים. כדי להתאים את השאלון לאוכלוסיית המחקר הנוכחית נערך מבחן מקדים על ידי החוקרת. בעקבות המחקר המקדים נערכו שינויים בנוסח המקורי של השאלון: השאלון המקורי קוצר על ידנו ל- 10 היגדים. שינויים אלה תוקפו על ידי שלושה שופטים, חוקרים מהאקדמיה ואנשי שדה מומחים בתחום. על פי השאלון המקורי חמישה היגדים מייצגים את הממד הסמכותי-משימתי ("אסור לי לוותר לחברים בקבוצה") וחמישה היגדים מייצגים את הממד החברתי-שיתופי ("אני צריך לקבל את דעתם של האחרים בזמן שאנחנו מחליטים החלטות"). הציון נע על פני סקלה בת שלוש דרגות על פי סולם ליקרט בין הציון 1="לא נכון" לציון 3="נכון". חושבו שני ציונים: ציון לממד משימתי-סמכותי וציון לממד חברתי-שיתופי. טווח ציונים האפשרי לכל אחד מהממדים הינו 0-15. נמצאה מהימנות אלפא לסגנון מנהיגות סמכותי-משימתי $\alpha = .73$ ולסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי $\alpha = .70$.

בדיקת יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים ובין מונהגים למנהיגים

באוכלוסייה בעלת התפתחות תקינה יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים נבדקו באמצעות שאלוני סגנון מנהיגות שהועבר למונהגים ושאלוני שביעות רצון שהועברו למונהגים (Sellgren, Ekvall, & Tomson, 2006). במחקר הנוכחי, לא ניתן היה לבדוק את שביעות הרצון של המונהגים מהמונהגים באמצעות שאלונים וראיונות בשל האיסור במשרד החינוך והרווחה. לפיכך, הוחלט לבדוק את איכות יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים באמצעות תצפיות על סימולציות של מצבי מנהיגות. הסימולציות המנהיגותיות כללו הצגת סיטואציות מנהיגותיות מעולמם של משתתפי המחקר הנוכחי שהינם מתבגרים בעלי מוגבלות שכלית הלומדים בבתי ספר לחינוך מיוחד ובוגרים/עובדים במסגרות תעסוקה, כגון: התמודדות עם הפרת זכויותיהם של החניכים בבתי

הספר או במסגרות התעסוקה, שינוי באנשי הצוות שנכפה על הקבוצה (פיטורי מדריך מקובל על הקבוצה), בחירת וועד וארגון אירועים. הסימולציות נערכו ב- 12 קבוצות של מנהיג ומונהיגיו. בכל קבוצה הוצגו ארבע סימולציות המתייחסות לסיטואציות המנהיגותיות שהוצגו לעיל. כל סימולציה ארכה כ- 10 דקות. פרקי זמן אלו נמצאו תקפים לבדיקת איכות האינטראקציה על פי Klein (1996) ו- Lifshitz and Klein (2007).

קידוד וניתוח יחסי הגומלין: הסימולציות קודדו ונותחו במתודה איכותנית על פי שקדי (2003), כאשר הניתוח כלל שלושה שלבים: א. ניתוח תוכן; ב. ניתוח ממפה; ג. ניתוח תיאורטי.

ניתוח תוכן: מטרת ניתוח התוכן המתבצע בשלב ראשון הינו יצירת ומתן שמות לקטגוריות מתוך הנתונים הגולמיים של המידע. בשלב זה מתקיימת בחינה מדוקדקת של הנתונים תוך חיפוש הקטגוריות המסתמנות מתוך המידע, כאשר כל קטגוריה מייצגת נושא (theme). הקטגוריות או הנושאים משלבים את הנתונים העולים מתוך המחקר בכפוף לנושא הנבדק. יחידות הניתוח שנקבעו כבסיס לניתוח התוכן היו התנהגויות מילוליות ובלתי מילוליות כפי שהן נצפו במהלך הסימולציות. התנהגויות מילוליות כללו: ניהול הדיון, הצגת מטרות, היענות לסמכות, הענות ליוזמה של האחר, הפעלת סמכות, קבלת החלטות, פניה לאחר לעזרה, התייעצות עם האחר בקשיים חברתיים, העלאת דילמות וקשיים, מתן אוטונומיה להביע דעה אישית, קבלת דעתו של האחר, הזדהות עם צרכי האחר, מודעות לנורמות ולכללים של הארגון, התייחסות לנורמות והכללים של הקבוצה, שימוש באוצר מילים רחב, מתן שבח ועידוד לאחר, הבעת תמיכה באחר, הישענות על ידע האחר, יכולת סיכום, הצגת דוגמא אישית. התנהגויות בלתי מילוליות כללו: קשר עין, הנהוני הסכמה או אי הסכמה, חיוך, מגע פיזי.

ניתוח ממפה: מטרתו לקשר ולשלב בין הקטגוריות שנוצרו בשלב ניתוח התוכן באמצעות תת-קטגוריות. הניתוח הממפה מדגיש את הקשרים או היחסים בין הקטגוריות ותת-קטגוריות ומארגן אותן מחדש. באמצעות תת-קטגוריות נוצרת תמונה מלאה יותר של תוכן המידע ומתרחבות האפשרויות של הניתוח. הניתוח הממפה מאפשר התייחסות חדשה לקטגוריות הראשונות, מסדר אותן מחדש ויוצר מיון של המידע (של קטגוריות ותת-קטגוריות) ברמה אנליטית גבוהה (שקדי, 2003). במחקר הנוכחי, תת-קטגוריות שבניתוח הממפה נמצאו דומות לקטגוריות המרכיבות את היחסים ההדדיים בין מנהיגים למונהגים במודל ה-LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995), שהינו מודל העוסק בניתוח יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים (ראה פרוט ב'רקע התיאורטי'). קבוצה אחת של קטגוריות שנמצאו במודל ה-LMX מתייחסת לתקשורת

הבין אישית בין המנהיגים למונהגים, כגון: מודעות לצרכי האחר ושיתוף האחר. כמו כן, נמצאה קבוצת קטגוריות במודל המתייחסת לקשר ההדדי בין מנהיגים למונהגים כגון, יוזמה לדיון ושיח קבוצתי, הקשבה ואמפתיה. לאור האמור ובהתאם לניתוח הממפה במחקר הנוכחי, חולקו הקטגוריות שבניתוח התוכן לתת-קטגוריות: יוזמה, תכנון, יכולת הכרעה, ידע בפרטים ובמושגים, יוזמה לדיון ולשיח קבוצתי, מתן עזרה לאחר, שיתוף האחר ומתן בחירה ואמפתיה.

ניתוח תיאורטי: הניתוח התיאורטי משמש להגדרת מושגים ורעיונות העולים מתוך הניתוח הממפה ומטרתו להבנות, למקם ולקשר את המושגים בתיאוריה הכוללת של המחקר.

על דעת שלושת השופטים נמצא כי יוזמה, תכנון ויכולת הכרעה מייצגים את הפרמטר מיקוד של מנהיגים ומונהגים במהלך הסימולציה – $\alpha = .99$. ידע בפרטים ובמושגים מייצגים את הפרמטר הרחבה $\alpha = .99$, יוזמה לדיון ולשיח קבוצתי משקפים את הפרמטר תקשורת (הערה: לא בוצעה בדיקת מתאמים מאחר ובתקשורת נמצא פרמטר אחד), מודעות לצרכי האחר ושיתוף האחר מייצגים את הפרמטר פתרון בעיות חברתיות – $\alpha = .77$, והקשבה ואמפתיה משקפים את הפרמטר עידוד – $\alpha = .66$.

על מנת להבנות את המושגים התיאורטיים במחקר הנוכחי, השתמשנו בשלושת מרכיבי האינטראקציה התיווכית והאוריינית שפותחה על ידי Lifshitz and Klein (2007, 2011) וכן על ידי Lifshitz, Klein, & Fridel-Cohen (2010). גישה זו מבוססת על שיטת ה-MISC-More Intelligent Sensitive Caregivers שפיתחה קליין (1992, 2003) ועובדה על ידי Lifshitz and Klein (2007, 2011) לאינטראקציה עם מתבגרים ובוגרים בעלי מוגבלות שכלית. אינטראקציה זו עשויה להתקיים בין מורים למתבגרים, מדריכים למבוגרים בעלי מוגבלות שכלית. היא מותאמת לכל סביבה שבה נמצא החניך בין אם מדובר בסביבה בית ספרית, סביבה תעסוקתית או סביבת מגורים.

האינטראקציה התיווכית של Klein (1992, 2003) צמחה מתוך תיאוריית כושר ההשתנות הקוגניטיבית המבנית ותיאוריית הלמידה המתווכת של Feuerstein (2002). הלמידה מתרחשת תוך כדי אינטראקציה בין אנשי הצוות לחניך, כאשר המדריך מתווך לחניך את הסביבה, מפרש לו את הסביבה ומתאימה לצרכיו, להתעניינותו, ליכולתו. כך הוא משפיע על יכולתו ללמוד ממצבים חדשים הן בסיטואציות של חיי יומיום, כגון: ADL או תעסוקה או שעות הפנאי.

ניתן לסווג את התנהגויות התיווך באינטראקציה בין מנהיגים למונהגים שנמצאו בשלב הניתוח הממפה לשלושה מרכיבים: המרכיב הקוגניטיבי (מיקוד, הרחבה קוגניטיבית ויכולת הבעה ותקשורת), המרכיב החברתי (יכולת פתרון בעיות חברתיות), המרכיב האפקטיבי (אוטונומיה ועידוד). עקרונות אלה אפשרו הערכה כמותית של האינטראקציה ואפיונה על פי ציון השכיחות של הופעת כל עקרון תיווך בפרק זמן נתון. ייצוג השכיחות של הופעת עקרונות התיווך נקרא 'פרופיל תיווך' (Klein, 1988). הסימולציות תוקפו באמצעות תוקף בין שופטים. בדיקת מידת ההתאמה נעשתה על ידי שלושה אנשי מקצוע מאקדמיה ומן השדה העובדים בתחום המוגבלות השכלית. כל שופט התבקש לציין את הסימולציות על פי הפרמטרים שהחוקרת הציגה בפניו. בין השופטים היתה הסכמה של 100% לגבי ציון הפרמטרים. להלן נסביר את מהותן של הקטגוריות שהתקבלו על ידנו לאחר הניתוח התיאורטי. יש לציין כי כדי לא ליצור בלבול בין כישורי המנהיגים/מונהגים בשלושת הקלסטרים לבין המדדים שנמצאו ביחסי הגומלין, בשאלה הראשונה בדברנו על כישורים ותכונות השתמשנו במונח קלסטר (קלסטר קוגניטיבי, חברתי ואישיותי-רגשי). בשאלה השלישית בדברנו על יחסי הגומלין השתמשנו במונח מרכיב (מרכיב קוגניטיבי, חברתי ואפקטיבי). להלן נציג את הפרמטרים בשלושת מרכיבי האינטראקציה האיכותית בין מנהיגים למונהגים: הקוגניטיבי, חברתי ואפקטיבי.

המרכיב הקוגניטיבי

מרכיב זה כולל את הפרמטרים: מיקוד, הרחבה קוגניטיבית ותקשורת

מיקוד (Focusing): על פי Lifshitz and Klein מתייחס לסדרת פעולות של המבוגר או המטפל שמטרתן להשפיע על התפיסה או ההתנהגות ולמקד את תשומת ליבו של מקבל התיווך בזמן המתאים לו. מיקוד מתבטא בהפניית תשומת הלב של מקבל התיווך לנושאים, גירויים או אירועים על ידי נותן התיווך. כאשר נותן התיווך מגיב באופן מילולי ("ראה", "שים לב") ובלתי מילולי (גיטה, הצבעה). בעיבוד ליחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים, בעלי מוגבלות שכלית מתייחס מיקוד ליכולות של ניהול דיון וקבלת החלטות: מיקוד הדיון או הגדרת המשימה שעל הקבוצה להתמודד עמה, יוזמה ותכנון דרכי פעולה, הכרעה וקבלת החלטות.

הרחבה קוגניטיבית (Cognitive expanding) – על פי Lifshitz and Klein כוללת

התנהגויות המכוונות להרחיב את החוויות המידיות והידע של מקבלי התיווך בחיי היומיום. הרחבה קוגניטיבית מכוונת להעשרת הידע הקוגניטיבי, אוצר מילים, מושגים, עקרונות ועוד של

מקבלי התיווך. ההרחבה הקוגניטיבית יוצרת ציפייה לגילויים חדשים, להרחבת העניין ולקישור של ההווה עם חוויות העבר או העתיד. בעיבוד ליחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים, בעלי מוגבלות שכלית, מתייחס מרכיב זה ליכולות הרחבת הידע והוספת מושגים חדשים.

תקשורת (Communication) – במחקר הנוכחי הוספנו גם את מרכיב יכולת ההבעה והתקשורת כמרכיב קוגניטיבי. הבעה ותקשורת נמצאו בשלושת שלבי הניתוח האיכותני (שקדי, 2003) שנערך במחקר הנוכחי. בעיבוד ליחסי גומלין בין מנהיגים למונהגים בעלי מוגבלות שכלית, מתייחס מרכיב זה ליכולות לבדוק את דעתם של המשתתפים וליזום דיון בקבוצה, להבעת דעות ויצירת תקשורת של משתתפי המחקר.

המרכיב חברתי

מרכיב זה כולל את הפרמטרים: התייעצות עם האחר בקשיים חברתיים, העלאת דילמות וקשיים **פתרון בעיות חברתיות (Solving Social Problems)**: בשלושת שלבי הניתוח האיכותני (שקדי, 2003) במחקר הנוכחי נמצאו מרכיבים של התייעצות עם האחר בקשיים חברתיים והעלאת דילמות וקשיים. לכן, בעיבוד ליחסי גומלין בין מנהיגים למונהגים בעלי מוגבלות שכלית, מתייחס מרכיב זה ליכולות של פתרון בעיות חברתיות של משתתפי המחקר.

המרכיב האפקטיבי (Affecting or mediation of meaning) על פי Klein (1992) מתייחס מרכיב זה להתנהגויות שמטרתן להעלות את המשמעות שהיחיד חש בהקשר לאובייקטים, בני אדם, מושגים או ערכים. מרכיב זה כולל את הפרמטרים: אוטונומיה ועידוד.

אוטונומיה ומתן בחירה – על פי Lifshitz and Klein (2007) אוטונומיה מעניקה משמעות לחייו של האדם ולכן פרמטר זה נכלל במרכיב האפקטיבי. בעיבוד ליחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים, בעלי מוגבלות שכלית, מתייחס מרכיב זה לשיתוף האחר ומתן בחירה. כלומר, מתן אוטונומיה להביע את הדעות האישיות בקבוצה.

עידוד (Encouraging) – על פי Lifshitz and Klein מתייחס להתנהגות של המתווך המעניקה תחושה שהפעילות מוצלחת, תוך הבהרת מרכיבים שהובילו להצלחה. המתווך מביע באופן מילולי או בלתי מילולי את שביעות רצונו מהתנהגות מקבל התיווך וכך יוצר תחושה של הצלחה אצל מקבל התיווך. בעיבוד ליחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים, בעלי מוגבלות שכלית,

העידוד מתייחס לדרך בה המנהיגים והמונהגים מעודדים זה את זה, מביעים שביעות רצון ומשבחים זה את זה על רעיונות והצעות. כלומר, מביעים אמפטיה והקשבה לדברי האחר. לכל פרמטר שנצפה במהלך הסימולציות הוענקה נקודה אחת. לדוגמא: כאשר מנהיג אמר "בואו נחשוב על זה" וביטא באופן כזה פרמטר מתוך מיקוד נרשמה נקודה בטבלה המתאימה, וכך הלאה. הציון שהתקבל הינו סך הפרמטרים שנמצאו אצל המנהיגים בכל מדד. תהליך זהה בוצע לקידוד ציוני המונהגים. קידוד הסימולציות נערך עבור מנהיגים ועבור מונהגים. כלומר, התקבלו שני סוגי ציונים: ציוני יחסי גומלין עבור מנהיגים וציוני יחסי גומלין עבור מונהגים.

הליך המחקר

המחקר התקיים בשתי מסגרות עיקריות בהן ניתן לפגוש אוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית: 1. במסגרות של בתי ספר נבדלים, בהם לומדים תלמידים עד גיל 21 בעלי מוגבלות שכלית. כדי לקבל אישור לקיום המחקר במסגרות אלה נשלחה בקשה למשרד החינוך למדען הראשי; 2. מסגרות עבודה מוגנות (מע"ש) בהן עובדים אנשים בוגרים, מעל גיל 21 ועד גיל זקנה, הנמנים עם אוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. חלקם מתגוררים בבית וחלקם מתגוררים במסגרות מגורים בקהילה, כגון: הוסטלים ודיור מוגן. רובם משתתפים בחוגים ובמועדונים חברתיים לאחר שעות העבודה ובכללם קבוצת תיאטרון של אקים הפועלת בעיר תל אביב. לאישור קיום המחקר במסגרות אלה נשלחה בקשה למשרד הרווחה.

לאחר קבלת האישורים המתאימים פנתה החוקרת למנהלי ומנהלות בתי ספר לתלמידים בעלי מוגבלות שכלית והן למסגרות עבודה מוגנות באזור המרכז. נושא המחקר, מטרתו ומערך המחקר הוצגו בפני מנהלי ומנהלות המסגרות השונות. לאחר שמנהלי ומנהלות המסגרות השונות הביעו את הסכמתם להשתתפות במחקר נשלחו אישורים להורים ו/או לאפוטרופוסים של התלמידים והחניכים. ההורים ו/או האפוטרופוסים חתמו על טופס 'הסכמה להשתתפות במחקר' (ראה נספח 11). טופס זה הוכן על ידי החוקרת ואושר על ידי המדען הראשי של משרד החינוך ומשרד הרווחה. כמו כן נערכה פניה בעל פה גם לחניכים עצמם כדי לקבל את הסכמתם להשתתפות במחקר. מתוך 120 נבדקים שנמצאו מתאימים להשתתפות במחקר, שלושה מועמדים סרבו להשתתף, ולכן הוצאו מרשימת המועמדים למחקר.

מנהלי ומנהלות המסגרות, שהביעו את הסכמתם להשתתפות במחקר, התבקשו, ביחד עם צוותי ההוראה והמדריכים לזהות את המנהיגים בקבוצות השונות (ראה שאלון סוציומטרי

לבחירת מנהיגים ב'כלי המחקר'). בבתי ספר הוגדרה קבוצת המחקר לגילאי 16/17 ומעלה, ובמסגרות העבודה ופעילות שעות הפנאי הוגדרה אוכלוסיית המחקר מגיל 21 ומעלה, ללא הגבלת הגיל.

לאחר שזוהו המנהיגים והמונהגים החל ביצוע המחקר. כל אחד מהמשתתפים רואיין בכל שאלוני המחקר בחדר שקט ובאופן יחידני על ידי החוקרת ו/או על ידי עוזרי מחקר. לפני הצגת השאלונים נאמר למשתתפים כי מטרת המחקר הינה בדיקת היחסים החברתיים בין החברים בקבוצה, כדי להימנע מהטיות של תשובות המשתתפים. בפני המשתתפים הוצגו השאלונים זה אחר זה. כל השאלונים הוקראו למשתתפים. גם בפני משתתפים השולטים בקריאה, על מנת למנוע טעויות. במהלך קיום המחקר היה צורך לבדוק את מידה הערנות ושיתוף הפעולה של המשתתפים. נבדקים אשר הראו חוסר תשומת לב וניכרו בהם סימני עייפות נשלחו בחזרה לפעילות הרגילה. הם התבקשו להמשיך במחקר לאחר שעה או שתיים ו/או מספר ימים. הפרטים האישיים של המשתתפים נשארו חסויים ולא הועבר שום מידע לגורם אחר. לפני כל שאלון הוסבר למשתתפים כי עליהם לבחור בין אחת מן האפשרויות המוצגות בשאלון, כגון: אני מסכים מאוד, לא כל כך מסכים או בכלל לא מסכים. המשתתפים יכלו לומר בקול את בחירתם. כאשר זוהה אצל המשתתפים קושי בהבנת אפשרויות הבחירה, צוירה על ידי החוקרת כוס מים מלאה עד סופה, כוס מים מלאה באופן חלקי וכוס ריקה. הוסבר למשתתפים כי הכוס המלאה (מים או משקה שכל משתתף בחר) מייצגת הסכמה עם התשובה, כוס המלאה בחלקה מייצגת הסכמה חלקית והכוס הריקה מייצגת אי הסכמה. באופן כזה יכלו המשתתפים להביע את בחירתם בהצבעה על ה'כוס' לפי בחירתם. בשאלונים בהם נתבקשו המשתתפים להביע את דעתם באופן מילולי נאמר להם כי החוקרת תרשום את דבריהם, כדי שלא לשכוח את תשובותיהם. כל השאלונים הועברו למשתתפים למעט שאלון סגנונות המנהיגות אותו הצגנו בפני המנהיגים והמנהיגות בלבד.

בשלב השני, קובצו מנהיג ומונהגיו (כשלושה-ארבעה מונהגים) ונערכו הסימולציות. סה"כ נערכו סימולציות ב- 12 קבוצות. הסימולציות נערכו בחדר שקט כדי להימנע מהפרעות ומהסחות דעת של המשתתפים וכן כדי שהמלל בסרטון יהיה ברור לצרכי הקידוד. את הסרטונים צילמה החוקרת. המשתתפים ישבו סביב שולחן או במעגל והוצגו לפנייהם בעיות (ראה 'בדיקת יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים ובין מונהגים למנהיגים').

למשתתפים הוסבר כי הסימולציות מצולמות, אך הסרטונים לא יופצו בפני אחרים, וישמשו רק למטרות המחקר. יש לציין כי כל המשתתפים הביעו רצון להשתתף בסימולציות, והביעו את הנאתם מהתהליך.

ממצאים

פרק הממצאים יחולק לארבעה חלקים: בחלק הראשון, יוצגו הממצאים המתייחסים לכישורי מנהיגות, דהיינו: להבדלים בשלושת הקלסטרים (הקלסטר הקוגניטיבי, הקלסטר האישיותי-רגשי והקלסטר החברתי) בין מנהיגים למונהגים, באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. בחלק השני, יוצגו הממצאים המתייחסים לסגנונות המנהיגות בקרב המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית. בחלק השלישי, יוצגו הממצאים הבודקים את יחסי הגומלין בין המנהיגים למונהגים. הממצאים בכל שלושת החלקים יוצגו בזיקה למשתנה מגדר. משתנה זה נמצא כמשפיע על סגנון המנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה. בחלק הרביעי יוצג ניתוח נתיבים – מודל השוואתי-מבני של קשרים בכישורי מנהיגים/מונהגים, סגנון מנהיגות ויחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים. להלן נציג את הממצאים בכל אחד מארבעת חלקי המחקר.

כישורי מנהיגות באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית

בחלק זה יוצגו הממצאים המתייחסים לכישורי המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית. מתוך הספרות עולה כי מנהיגים באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה מאופיינים בתכונות מסוימות בקלסטר הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי והחברתי. מטרת חלק זה היתה לבדוק מהם הכישורים המאפיינים מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית המייחדים אותם על פני חבריהם המונהגים, שהינם גם כן בעלי מוגבלות שכלית. במילים אחרות, האם יימצאו הבדלים בין מנהיגים לעומת המונהגים בקלסטר הקוגניטיבי, בקלסטר האישיותי-רגשי והחברתי. בשל טווח הגילאים הרחב של משתתפי המחקר

(גיל 16/17-62), נערכו הניתוחים עם משתנה גיל כרונולוגי כמשתנה מפותח Covariate, כדי לנטרל את השפעת הבדלי הגיל, במידה ויימצאו.

הבדלים בין מנהיגים למונהגים בקלסתר הקוגניטיבי

כפי שפורט ב'שיטה', הקלסתר הקוגניטיבי של הנבדקים, במחקר הנוכחי, נבדק באמצעות שלושה כלי מחקר: מבחן לבדיקת אוצר מילים פסיבי (Peabody Picture Vocabulary Test - PPVT-IV) (3th) (Dunn & Dunn, 1997) נוסח A, מבחן שטף לשוני לבדיקת אוצר מילים אקטיבי (Van der Elst et al., 2006a), ומבחן קבלת החלטות (Suto et al., 2005). ההשערה היתה כי המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית יקבלו ציונים גבוהים יותר מהמונהגים במדדים של הקלסתר הקוגניטיבי. להלן נציג את הממצאים בכל אחד מכלי המחקר.

מבחן אוצר מילים פסיבי (Peabody Picture Vocabulary Test 3th-PPVT-IV)

(Dunn & Dunn, 1997) נוסח A

במטרה לבדוק האם קיימים הבדלים בין מנהיגים למונהגים באוצר מילים פסיבי (על פי מבחן PPVT-IV) ובזיקה למגדר, נערך ניתוח שונות דו-כיווני two-way ANCOVA (2x2) עם פיקוח Covariate) על הגיל הכרונולוגי, מאחר וטווח הגילאים של נבדקי המחקר היה רחב. המשתנים הבלתי תלויים היו סוג הקבוצה: מנהיגים/מונהגים ומגדר (בין נבדקי) והמשתנה התלוי היה אוצר מילים פסיבי (תוך נבדקי). בניתוח השונות נמצא Main effect מובהק לקבוצות המחקר, $F(1, 112) = 7.91, p < .01, \eta^2 = .070$. בחינת הממוצעים מראה כי יכולת אוצר מילים פסיבי בקרב מנהיגים גבוהה באופן מובהק ($M = 127.04, SD = 24.71$) בהשוואה ליכולת אוצר מילים פסיבי של המונהגים ($M = 110.91, SD = 26.10$). כלומר, בממוצע מנהיגים מזהים 127 מילים מתוך 204 מילים לעומת המונהגים המזהים בממוצע רק 110 מילים מתוך 204 מילים. לא נמצא Main effect מובהק למשתנה מגדר, $F(1, 112) = .15, p > .05, \eta^2 = .001$. כלומר, ממוצע אוצר המילים הפסיבי של הגברים ($M = 115.60, SD = 26.51$) אינו נבדל באופן מובהק מממוצע אוצר המילים הפסיבי של הנשים ($M = 113.88, SD = 26.10$).

26.51). כמו כן, לא נמצאה אינטראקציה מובהקת (קבוצת מחקר×מגדר) בקרב הנבדקים במחקר הנוכחי, $F(1, 112) = .09, p > .05, \eta^2 = .001$. המשתנה המפוקח גיל נמצא מובהק, $F(1, 112) = .080, \eta^2 = .001, p < .05$. כלומר, למרות מובהקותו של הגיל הכרונולוגי האפקט העיקרי של קבוצת המחקר לא השתנה. על פי ניתוחים אלו אוששה השערת המחקר ביחס להבדלים בין מנהיגים למונהגים לגבי אוצר מילים פסיבי. כלומר, ציוני המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית אכן נמצאו גבוהים משל המונהגים באוצר מילים פסיבי.

מבחן שטף לשוני-אוצר מילים אקטיבי (Van der Elst et al., 2006a)

שטף לשוני נבדק במחקר הנוכחי באמצעות שתי קטגוריות: מילים שכיחות (ירקות ופירות) ומילים נדירות (בעלי חיים). במטרה לבדוק האם קיימים הבדלים בין מנהיגים למונהגים בשתי הקטגוריות של השטף הלשוני ובזיקה למגדר, נערך ניתוח שונות דו-כיווני MANCOVA (2×2) עם משתנה מפוקח גיל כרונולוגי (two-way MANCOVA). המשתנים הבלתי תלויים היו סוג הקבוצה: מנהיגים/מונהגים ומגדר (בין נבדקי) והמשתנים התלויים (תוך נבדקי) היו שני המדדים של השטף הלשוני (אוצר מילים אקטיבי) מילים שכיחות ומילים נדירות. בניתוח השונות נמצא Main effect מובהק לקבוצת המחקר בשתי הקטגוריות של השטף הלשוני: מילים שכיחות, $F(1, 112) = 7.75, p < .01, \eta^2 = .060$, ומילים נדירות, $F(1, 112) = 4.48, p < .05, \eta^2 = .040$. לא נמצא Main effect מובהק לפי מגדר, $F(2, 111) = .01, p > .05, \eta^2 = .007$. בשני מדדי השטף הלשוני. כמו כן, לא נמצאו אינטראקציות מובהקות (קבוצת מחקר×מגדר), $F(2, 111) = .42, p > .05, \eta^2 = .007$. גם המשתנה המפוקח גיל לא נמצא מובהק, $F(2, 111) = .020, \eta^2 = .002, p > .05$. ממוצעים וסטיות תקן במבחן שטף לשוני בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולמדדי שטף לשוני (מילים שכיחות/מילים נדירות) יוצגו בלוח 2.

לוח 2

ממוצעים וסטיות תקן במבחן שטף לשוני בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולמדדי שטף לשוני
(מילים נדירות/מילים שכיחות) (טווח 4-36)

מונהגים (N = 90)		מנהיגים (N = 27)		מדדי שטף לשוני (טווח 4-36)
SD	M	SD	M	
6.44	14.63	8.84	19.11	מילים שכיחות
8.92	13.70	9.25	18.11	מילים נדירות

מהתוצאות עולה כי סטיות התקן בשני מדדי השטף הלשוני גבוהות מאד. כלומר, קיימת שונות גדולה ביכולות בין הנבדקים.

על פי ניתוח זה אוששה השערת המחקר ביחס להבדלים בין קבוצות המחקר בהיבט של שטף לשוני. כלומר, ציוני המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית גבוהים משל המונהגים בשטף לשוני הן במדד המילים השכיחות והן במדד המילים הנדירות.

מבחן קבלת החלטות (Suto et al., 2005)

יכולת קבלת החלטות נמדדה באמצעות שני תסריטים: הראשון, עוסק בקבלת החלטות בתחום הפיננסי, והשני, עוסק בקבלת החלטות בנושא מחויבות תעסוקתית. במטרה לבדוק האם קיימים הבדלים בין מנהיגים למונהגים ביכולת קבלת החלטות ובזיקה למגדר, נערך ניתוח שונות דו-כיווני MANCOVA (2x2) עם משתנה מפקח גיל כרונולוגי (two-way MANCOVA). המשתנים הבלתי תלויים היו סוג הקבוצה: מנהיגים ומונהגים ומגדר (בין נבדקי) והמשתנים התלויים היו הציונים בשני התסריטים של קבלת החלטות (תוך נבדקי). בניתוח השונות נמצא Main effect מובהק לקבוצת המחקר בתסריט הראשון העוסק בקבלת החלטות בתחום הכספי, $F(1, 112) = 12.39, p < .001, \eta^2 = .100$, ונמצא גם Main effect מובהק לקבוצת המחקר בתסריט השני העוסק בקבלת החלטות בתחום העבודה, $F(1, 112) = 4.39, p < .05$, $\eta^2 = .300$. לא נמצא Main effect מובהק לפי מגדר, $F(2, 111) = .48, p > .05$.

$\eta^2 = .009$. בשני התסריטים. כמו כן, לא נמצאו אינטראקציות מובהקות (קבוצת מחקר×מגדר), $F(2, 111) = .54, p > .05, \eta^2 = .010$. גם המשתנה המפוקח גיל לא נמצא מובהק סטטיסטית, $F(2, 111) = .00, p > .05, \eta^2 = .020$. ממוצעים וסטיות תקן בקבלת החלטות בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ובזיקה למדד (קבלת החלטות בתחום הכספי/קבלת החלטות בתחום עבודה) יוצגו בלוח 3.

לוח 3

ממוצעים וסטיות תקן של מנהיגים/מונהגים בשני מדדי קבלת החלטות (טווח 0-10)

מונהגים (N = 90)		מנהיגים (N = 27)		מדדי קבלת החלטות (טווח 0-10)
SD	M	SD	M	
2.91	3.46	2.90	5.83	קבלת החלטות בתחום הפיננסי
3.15	3.73	2.98	5.50	קבלת החלטות בתחום מחויבות תעסוקתית

יש לציין כי הציונים בקבלת ההחלטות של שתי הקבוצות אינם גבוהים. ציוני המנהיגים שהתקבלו נעים סביב הציון 5 מתוך 10. עם זאת, מן הממצאים עולה כי הממוצעים ביכולת קבלת ההחלטות שמבטאים מנהיגים גבוהה מזו שמבטאים המונהגים הן בתסריט הראשון העוסק בקבלת החלטות בתחום הפיננסי והן בתסריט השני העוסק בקבלת החלטות בתחום המחויבות התעסוקתית. על פי ניתוח זה, אוששה השערת המחקר ביחס להבדלים בין קבוצות המחקר בהיבט של קבלת החלטות. כלומר, ציוני המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית גבוהים משל המונהגים בקבלת החלטות.

הבדלים בין מנהיגים למונהגים בקלסתר האישיותי-רגשי

כישורי המנהיגים בקלסתר האישיותי-רגשי נבדקו במחקר הנוכחי, כפי שפורט בפרק השיטה, באמצעות שלושה כלים: סגנון התקשרות (Hazan & Shaver, 1987), דימוי עצמי (גלנץ, 1981) ומסוגלות עצמית (Chen & Gully, 1997).

מבחן סגנון התקשרות (Hazan & Shaver, 1987)

סגנון ההתקשרות על פי השאלון כולל שלושה ממדים: סגנון התקשרות בטוח, סגנון התקשרות חרד וסגנון התקשרות נמנע. במטרה לבדוק האם קיימים הבדלים בין מנהיגים למונהגים בסגנון ההתקשרות ובזיקה למגדר, נערך ניתוח שונות דו-כיווני MANCOVA (2×2) עם משתנה מפקח גיל כרונולוגי (two-way MANCOVA). המשתנים הבלתי תלויים היו סוג הקבוצה: מנהיגים ומונהגים ומגדר (בין נבדקי) והמשתנים התלויים היו שלושת מדדי סגנונות ההתקשרות (תוך נבדקי). בניתוח השונות לא נמצא Main effect מובהק למשתנה קבוצת מחקר בשלושת סגנונות ההתקשרות, $F(3, 110) = .92, p > .05, \eta^2 = .020$. בזיקה למגדר נמצא Main effect מובהק בסגנון הימנעות, $F(2, 111) = 6.21, p < .05, \eta^2 = .050$. לפיו, נשים מבטאות רמה גבוהה של הימנעות ($M = 7.87, SD = 2.65$) בהשוואה לגברים ($M = 6.45, SD = 2.21$). לא נמצא Main effect מובהק למגדר בסגנון התקשרות בטוח, $F(1, 112) = .03, p > .05, \eta^2 = .000$. כמו כן, לא נמצא Main effect מובהק למגדר בסגנון התקשרות חרד, $F(1, 112) = .82, p > .05, \eta^2 = .020$. האינטראקציה קבוצה×מגדר לא נמצאה מובהקת בשלושת סגנונות ההתקשרות, $F(1, 112) = .20, p > .05, \eta^2 = .002$. גם המשתנה המפקח גיל לא נמצא מובהק סטטיסטית, $F(1, 112) = 1.04, p > .05, \eta^2 = .009$. ממוצעים וסטיות תקן במבחן סגנונות התקשרות בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולמדד סגנונות ההתקשרות (בטוח, חרד ונמנע) יוצגו בלוח 4.

לוח 4

ממוצעים וסטיות תקן במבחן סגנונות התקשרות בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולמדד סגנונות ההתקשרות (טווח 1-15)

סגנונות ההתקשרות (טווח 1-15)		מנהיגים		מונהגים	
		(N = 27)		(N = 90)	
		SD	M	SD	M
בטוח		1.37	9.89	1.71	10.14
חרד		2.58	6.50	2.52	7.25
נמנע		2.72	7.17	2.43	7.15

כאמור, לא נמצאו הבדלים בין מנהיגים למונהגים בסגנונות ההתקשרות. לפיכך, השערת המחקר בדבר הבדלים בין מנהיגים למונהגים בסגנון התקשרות לא אוששה. יחד עם זאת, נמצאו הבדלים מגדריים בסגנון ההתקשרות לפיהם הנשים גבוהות מהגברים בסגנון התקשרות בטוח. בנוסף, נערך ניתוח שונות עם מדידות חוזרות לאיתור סגנון ההתקשרות הדומיננטי בהשוואה בין קבוצות המחקר. נמצא כי הציונים בסגנון התקשרות בטוח היו גבוהים באופן מובהק, $F(2, 111) = 11.35, p < .001, \eta^2 = .170$. מהציונים בסגנונות התקשרות חרד ונמנע בקרב המנהיגים והמונהגים.

מבחן דימוי עצמי (גלנץ, 1981)

סולם דימוי עצמי כולל שלושה מדדים: אישיותי, חברתי ופיזי. במטרה לבדוק האם קיימים הבדלים בין מנהיגים למונהגים ברמת הדימוי העצמי בזיקה למגדר, נערך ניתוח שונות דו-כיווני MANCOVA (2x2) עם משתנה מפקח גיל כרונולוגי (two-way MANCOVA). המשתנים הבלתי תלויים היו סוג הקבוצה: מנהיגים ומונהגים ומגדר (בין נבדקי) והמשתנים התלויים היו שלושת מדדי הדימוי העצמי. בניתוח השונות לא נמצא Main effect מובהק למשתנה קבוצת המחקר, $F(3, 70) = 1.26, p > .05, \eta^2 = .050$. בניתוח נמצא Main effect מובהק למגדר במדד דימוי עצמי פיזי, $F(1, 77) = 4.86, p < .05, \eta^2 = .060$. הממצאים מצביעים על כך שהדימוי הפיזי של הגברים גבוה באופן מובהק ($M = 2.73, SD =$

36). מהדימוי הפיזי של הנשים ($M = 2.43, SD = .48$). לא נמצאו effect Main מובהקים במגדר בשני המדדים הנוספים של דימוי עצמי: אישיותי, $F(1, 72) = 2.17, p > .05, \eta^2 = .030$, וחברתי, $F(1, 72) = .16, p > .05, \eta^2 = .002$. כמו כן, לא נמצאו אינטראקציות מובהקות של קבוצה×מגדר, $F(1, 72) = .14, p > .05, \eta^2 = .006$, באף מדד של הדימוי העצמי. גם המשתנה המפוקח, גיל, לא נמצא מובהק, $F(3, 70) = 1.23, p > .05, \eta^2 = .050$. ממוצעים וסטיות תקן בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולמדדי דימוי עצמי (אישיותי, חברתי ופיזי) יוצגו בלוח 5.

לוח 5

ממוצעים וסטיות תקן במבחן דימוי עצמי בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולמדדי דימוי עצמי (אישיותי, חברתי ופיזי) (טווח 1-3)

מנהיגים ($N = 27$)		מונהגים ($N = 90$)		
SD	M	SD	M	
.37	2.63	.30	2.80	אישיותי
.32	2.67	.43	2.69	חברתי
.49	2.54	.43	2.63	פיזי

מן התוצאות עולה כי ממוצעי הדימוי העצמי בשלושת הממדים הן אצל מנהיגים והן אצל מונהגים דומים וגבוהים (ממוצעים קרובים לדרגה שלוש בסולם בן שלוש דרגות). לפיכך, השערת המחקר בדבר הבדלים בין מנהיגים למונהגים בדימוי עצמי לא אוששה, אך נמצאו הבדלים מגדריים במדד דימוי פיזי, לפיהם הדימוי העצמי הפיזי של הגברים גבוה משל הנשים.

מבחן מסוגלות עצמית (Chen & Gully, 1997)

המסוגלות העצמית נבדקה בשני מדדים: התמודדות עם קושי ובטחון עצמי. במטרה לבדוק האם קיימים הבדלים בין מנהיגים למונהגים ברמת המסוגלות העצמית בזיקה למגדר, נערך ניתוח שונות דו-כיווני MANCOVA (2×2) עם משתנה מפוקח גיל כרונולוגי (two-way ANCOVA).

המשתנים הבלתי תלויים היו סוג הקבוצה: מנהיגים ומונהגים ומגדר (בין נבדקי) והמשתנים התלויים היו שני מדדי המסוגלות העצמית: התמודדות עם קושי ובטחון עצמי. בניתוח השונות לא נמצא Main effect מובהק למשתנה קבוצת מחקר, $F(2, 70) = .22, p > .05, \eta^2 = .001$, לא נמצא Main effect מובהק למשתנה מגדר, $F(2, 70) = .09, p > .05, \eta^2 = .002$. כמו כן, לא נמצאו אינטראקציות מובהקות, $F(2, 70) = .16, p > .05, \eta^2 = .005$. גם המשתנה המפוקח גיל לא נמצא מובהק, $F(2, 70) = .38, p > .05, \eta^2 = .010$. ממוצעים וסטיות התקן בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולמדדי המסוגלות העצמית (התמודדות עם קושי ובטחון עצמי) יוצגו בלוח 6.

לוח 6

ממוצעים וסטיות תקן במבחן מסוגלות עצמית בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולמדדי המסוגלות העצמית (התמודדות עם קושי ובטחון עצמי) (טווח 1-3)

מונהגים (N = 90)		מנהיגים (N = 27)		מדדי מסוגלות עצמית (טווח 1-18)
SD	M	SD	M	
.47	2.68	.53	2.65	התמודדות עם קושי
.38	2.83	.52	2.75	בטחון עצמי

מן הממצאים עולה שהן המנהיגים והן המונהגים מבטאים רמת מסוגלות עצמית גבוהה יחסית (ממוצעים קרובים לדרגה שלוש בסולם בן שלוש דרגות). כאמור, ההבדלים אינם מובהקים. לפיכך, השערת המחקר בדבר הבדלים בין מנהיגים למונהגים במסוגלות עצמית לא אוששה.

הבדלים בין מנהיגים למונהגים בקלסתר כישורים חברתיים

הקלסתר החברתי נמדד באמצעות מבחן עיבוד מידע חברתי (Crick & Dodge, 1994) על ידי שתי בעיות המייצגות התמודדות עם בעיה חברתית. הבעיה הראשונה, עוסקת בדחייה חברתית. הבעיה

השניה, עוסקת בפתרון סכסוכים (כמפורט ב'שיטה'). בכל בעיה קיימים ששה שלבים. כל שלב מייצג תהליך של עיבוד מידע חברתי המתחיל באיסוף מידע, פענוח המידע והתנהגות בהתאם לפענוח הבעיה החברתית. במטרה לבדוק האם קיימים הבדלים ביכולת עיבוד מידע חברתי בין מנהיגים למונהגים ובזיקה למגדר, נערך ניתוח שונות דו-כיווני MANCOVA (2x2) עם משתנה מפקח גיל כרונולוגי (two-way MANCOVA). המשתנים הבלתי תלויים היו סוג הקבוצה: מנהיגים ומונהגים ומגדר (בין נבדקי) והמשתנים התלויים היו שתי הבעיות החברתיות שבחנו יכולת עיבוד מידע חברתי. בניתוח שונות נמצא Main effect מובהק למשתנה קבוצת מחקר הן לבעיה העוסקת בדחייה חברתית, $F(1, 112) = 13.29, p < .001, \eta^2 = .000$ והן לבעיה העוסקת בפתרון סכסוכים, $F(1, 112) = 16.18, p < .001, \eta^2 = .130$. לא נמצא Main effect מובהק למגדר, $F(1,112) = .99, p > .05, \eta^2 = .010$, וכן האינטראקציות של קבוצה×מגדר לא נמצאו מובהקות, $F(2, 112) = .98, p > .05, \eta^2 = .020$. גם המשתנה המפקח גיל לא נמצא מובהק, $F(2, 112) = .99, p > .05, \eta^2 = .001$. ממוצעים וסטיות תקן בשתי הבעיות המבטאות יכולת עיבוד מידע חברתי דחיה חברתית/פתרון סכסוכים) בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) יוצגו בלוח 7.

לוח 7

ממוצעים וסטיות תקן במבחן עיבוד מידע חברתי בזיקה לקבוצה (מנהיגים/מונהגים) ולשתי הבעיות (דחיה חברתית/פתרון סכסוכים)

מונהגים (N = 90)		מנהיגים (N = 27)		הבעיה החברתית
SD	M	SD	M	
4.97	10.83	3.54	14.77	בעיה : דחיה חברתית
4.63	11.07	3.82	15.19	בעיה : פתרון סכסוכים

מן הממצאים עולה כי בשני המדדים של עיבוד מידע חברתי המנהיגים מבטאים יכולת עיבוד מידע חברתי גבוהה באופן מובהק מזו של המונהגים. לפיכך, השערת המחקר בדבר הבדלים בין מנהיגים למונהגים ביכולת עיבוד מידע חברתי אוששה.

במטרה לבדוק האם קיימים הבדלים בין מנהיגים למונהגים בכל אחד מששת שלבי עיבוד המידע החברתי (שלב הקידוד, שלב הפרשנות, שלב הבהרת המטרות, שלב מציאת תגובות אפשריות, שלב קבלת החלטות ושלב הביצוע ההתנהגותי) או רק בחלקם, בוצע ניתוח שונות MANCOVA חד כיווני על כל אחד מהשלבים של הבעיה: דחיה חברתית. נמצא כי קיימים הבדלים מובהקים בין מנהיגים למונהגים בשלב הפרשנות, $F(1, 115) = 9.69, p < .05, \eta^2 = .106$, ובשלב הבהרת המטרות, $F(1, 115) = 13.583, p < .001, \eta^2 = .106$. הן בשלב הפרשנות והן בשלב הבהרת המטרות קבוצת המנהיגים נמצאה כבעלת ציונים גבוהים יותר מקבוצת המונהגים בהתמודדות עם בעיית דחיה חברתית. לוח 8 מציג את ממוצעים, סטיות תקן וערכי F של ששת שלבי עיבוד המידע החברתי בבעיה דחיה חברתית בהשוואה בין קבוצת המנהיגים לקבוצת המונהגים.

לוח 8

ממוצעים וסטיות תקן ותוצאות מבחני F של ששת שלבי עיבוד המידע החברתי על פי קבוצות המחקר השונות (מנהיגים, מונהגים) בבעיה: דחיה חברתית

שלב עיבוד המידע החברתי	טווח	מנהיגים (N = 27)		מונהגים (N = 90)		F	‡
		SD	M	SD	M		
שלב הקידוד	0-5	2.63	1.44	2.19	1.40	2.02	
שלב הפרשנות	0-4	2.15	.95	1.47	1.26	6.69*	
שלב הבהרת המטרות	0-6	4.70	1.71	3.16	1.97	13.58**	
שלב מציאת תגובות אפשריות	0-4	2.22	1.31	1.72	1.46	2.54	
שלב קבלת החלטות	0-10	7.15	1.68	6.99	1.78	.17	
שלב ביצוע ההתנהגותי	1-3	2.74	.53	2.29	1.87	1.53	

* $p < .05$. ** $p < .01$.

מן הממצאים עולה כי גם בחלק משלבי עיבוד מידע חברתי בבעיה: דחיה חברתית, המנהיגים נמצאו גבוהים מהמונהגים.

בנוסף, בוצע ניתוח שונות MANOVA חד כיווני על השלבים של הבעיה השניה – פתרון סכסוכים. נמצא כי קיימים הבדלים מובהקים בין מנהיגים למונהגים בשלב הקידוד, $F(1, 115) = 10.07, p < .05, \eta^2 = .080$, בשלב הבהרת המטרות, $F(1, 115) = 6.70, p < .05, \eta^2 = .055$, וכן בשלב הביצוע ההתנהגותי, $F(1, 115) = 9.54, p < .05, \eta^2 = .077$. כמו כן, נמצאה קרבה למובהקות סטטיסטית בשלב מציאת תגובה אפשרית, $F(1, 115) = 2.901, p = .091, \eta^2 = .025$. לוח 9 מציג את ממוצעים, סטיות תקן וערכי F של ששת שלבי עיבוד המידע החברתי בבעיה 'פרובוקציה עמומה' (פתרון סכסוכים) על פי קבוצת המנהיגים למול קבוצת המונהגים.

לוח 9

ממוצעים וסטיות תקן של ששת שלבי עיבוד המידע החברתי בבעיה: פתרון סכסוכים בהשוואה בין קבוצת מנהיגים לקבוצת מונהגים

מונהגים ($N = 90$)		מנהיגים ($N = 27$)		שלבי עיבוד המידע החברתי	
F	SD	M	SD	M	טווח
10.07**	1.25	2.60	1.31	3.48	0-5 שלב הקידוד
2.18	1.01	1.37	1.14	1.70	0-4 שלב הפרשנות
6.70**	2.79	3.67	2.24	5.19	0-6 שלב הבהרת המטרות
2.90	1.43	1.41	1.63	1.96	0-4 שלב מציאת תגובות אפשריות
.19	2.30	6.41	2.24	6.63	0-10 שלב קבלת החלטות
9.54**	.99	2.08	.67	2.70	1-3 שלב ביצוע התנהגותי

** $p < .01$.

מן הממצאים עולה כי גם בחלק משלבי עיבוד מידע חברתי בבעיה: פתרון סכסוכים המנהיגים נמצאו גבוהים מהמונהגים.

סיכום הממצאים הנוגעים לכישורי מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית בשלושת הקלסתריום שנבדקו במחקר הנוכחי

בחלקו הראשון של המחקר הנוכחי אוששו ההשערות בדבר הבדלים בין מנהיגים למונהגים בקלסתר הקוגניטיבי והן בקלסתר החברתי. ניתן לראות כי המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית מבטאים יכולת הקוגניטיבית גבוהה יותר באוצר מילים פסיבי ואקטיבי וביכולת קבלת החלטות. כמו כן, הם מבטאים יכולת עיבוד מידע חברתי המשקפת קוגניציה חברתית, גבוהה יותר מהמונהגים בבעיות של דחיה חברתית ופתרון סכסוכים.

לעומת זאת, בקלסתר האישיותי שנבדק במחקר הנוכחי באמצעות סגנון התקשרות, דימוי עצמי ומסוגלות עצמית, לא נמצאו הבדלים מובהקים בין מנהיגים למונהגים בעלי מוגבלות שכלית. יחד עם זאת, נמצא כי סגנון התקשרות בטוח דומיננטי בשתי קבוצות המחקר. ממצאים נוספים הצביעו על הבדלים מגדריים בדימוי עצמי פיזי (ציוני הגברים גבוהים מציוני הנשים) ובסגנון התקשרות נמנע (ציוני הנשים גבוהים מציוני הגברים). לא נמצאו אינטראקציות מובהקות קבוצה×מגדר בכל הקלסתריום.

עוצמת ההבדלים בין מנהיגים למונהגים בקלסתר הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי והחברתי

במטרה לבדוק את עוצמת ההבדלים בין מנהיגים למונהגים בשלושת הקלסתריום נערך ניתוח Discriminant Analysis. ניתוח זה מדרג את עוצמת ההבדלים באמצעות ניתוח קנוני. ניתוח זה מתבצע על ידי ריכוז המשתנים השונים בהם יש הנחת הבדל בין מנהיגים למונהגים במספר רב של משתנים. המשתנים מדורגים על ידי המקדם הקנוני הקובע את עוצמת ההבדל במשתנה אחד יחסית למשתנים האחרים ומדרג אותם בהתאם. המשתנים שנבדקו בניתוח בקלסתר הקוגניטיבי הינם אוצר מילים פסיבי, אוצר מילים אקטיבי (שטף לשוני) ויכולת קבלת החלטות ובקלסתר החברתי נבדק עיבוד מידע חברתי בציון ממוצע של שני הסיפורים. לניתוח זה הוכנסו גם המדדים המרכיבים את הקלסתר האישיותי-רגשי למרות שבניתוחי השוואה לא נמצאו הבדלים בין מנהיגים

למונהגים במשתנים אלו. בלוח 10 מוצגים מקדמי Standardized Canonical Discriminant Analysis ובדיקת ההבדלים בין הממוצעים.

לוח 10

דירוג ממוצעים של מדדי הקלסטרם המבחינים בין מנהיגים למונהגים על פי מקדמי

Standardized Canonical Discriminant Analysis

Canonical	F	מונהגים (N = 90)		מנהיגים (N = 27)		דירוג על פי עוצמת הניתוח הקנוני
		SD	M	SD	M	
.61	19.70**	9.25	36.91	6.66	43.33	עיבוד מידע חברתי
.36	10.42**	5.86	8.15	5.54	11.22	קבלת החלטות
.33	7.40**	15.16	30.33	17.10	37.11	אוצר מילים אקטיבי
.24	8.31**	2.59	9.22	2.90	10.44	אוצר מילים פסיבי
-.39	.96	2.53	7.09	2.59	6.67	סגנון התקשרות חרד
-.22	.66	1.64	10.08	1.38	9.85	סגנון התקשרות בטוח
.19	.52	2.49	7.21	2.72	7.52	סגנון התקשרות נמנע
.20	.04	9.03	56.27	7.87	55.96	דימוי עצמי
.03	.03	2.14	16.38	2.41	16.44	מסוגלות עצמית

* $p < .05$. ** $p < .01$.

להלן ציוני מינימום-מקסימום שהתקבלו בכל משתנה לפי סדר הופעתם בלוח 10.

עיבוד מידע חברתי (לשני הסיפורים ביחד): 11-58, אוצר מילים אקטיבי (מילים שכיחות +

מילים נדירות): 10-60, קבלת החלטות (לשני הסיפורים ביחד): 0-18, אוצר מילים פסיבי (ציון

גולמי) : 60-150, סגנון התקשרות חרד : 1-13, סגנון התקשרות נמנע : 2-12, סגנון התקשרות בטוח : 4-12, דימוי עצמי : 34-66, מסוגלות עצמית : 8-18.

במבחן הקנוני המשתנים נבדקים ומדורגים על פי הציון הקנוני המבחין בין השתייכות לקבוצת מנהיגים/מונהגים. כלומר, הציון הקנוני יוצר דרוג של המשתנים על פי רמת הטעניות. ככל שרמת הטעניות גבוהה, כך הציון הקנוני יוצר הבחנה בין שתי קבוצות המחקר.

מבחן χ^2 שנעשה על הניתוח המבחין הקנוני של שלבי עיבוד המידע החברתי נמצא מובהק, $\chi^2(10) = 31.11, p < .001$. מבחן זה בודק את המדדים גם באמצעות שכיחות התשובות של המנהיגים והמונהגים לכל מדד. כמו כן, המתאם הקנוני (שהוא מתאם שכולל את כל המדדים יחד) הראה מתאם של $r = .50$. לגבי יכולת ההבחנה של המשתנים שדורגו על פי עוצמת המקדם הקנוני. מתוצאות הדרוג הקנוני שמוצג בלוח 10 עולה כי נמצא הבדל מובהק במקדמים המבחינים בין מנהיגים למונהגים בעיבוד מידע חברתי, אוצר מילים אקטיבי (שטף לשוני), קבלת החלטות ואוצר מילים פסיבי.

מהניתוח הקנוני עולה כי עוצמת ההבדלים הגדולה ביותר בין מנהיגים למונהגים נתקבלה דווקא בקלסתר החברתי המתייחס ליכולת עיבוד מידע חברתי. דרוג עוצמת ההבדלים במשתנים הבאים הוא כדלהלן: השני בעוצמתו הוא אוצר מילים אקטיבי, השלישי בעוצמתו הוא קבלת החלטות וכן אוצר מילים פסיבי, הנכללים בקלסתר הקוגניטיבי. לגבי משתני הקלסתר האישיותי-רגשי הניתוח הקנוני מאשש את הממצאים שנתקבלו בניתוחי השונות ולפיהם לא נמצא הבדל בין מנהיגים למונהגים בקלסתר זה.

תרומתם של משתני הרקע ותרומת משתני הקלסתר הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי

והחברתי לניבוי מנהיגות בקרב נבדקי המחקר

על מנת לבדוק את מידת תרומתם של משתני הרקע (מגדר, גיל והרמה הקוגניטיבית הבסיסית לפי רייבן) וכן תרומתם של המשתנים התלויים שנבדקו במחקר הנוכחי (מדדי הקלסתר הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי והחברתי) לניבוי השתייכות לקבוצת המנהיגים או המונהגים (משתנה דיכוטומי), בוצעו ניתוחי רגרסיה לוגיסטית (ניתוחי רגרסיה לוגיסטית מבוצעים כאשר המשתנה התלוי הוא דיכוטומי כמו במקרה הזה). בלוח 11 מוצגים ממצאי ניתוח הרגרסיה.

לוח 11

מקדמי β ומדדי הרגרסיה של משתני הרקע (מגדר, גיל) ומדדי הקלסתר הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי והחברתי, לניבוי ההשתייכות לקבוצת מנהיגים/מונהגים

ΔR^2	R^2	מקדם β		
	.08	-.02	גיל	צעד 1
		-.84*	מגדר	
		-.05	רייבן	
	.28	-.03	גיל	צעד 2
		-.76	מגדר	
		.02	רייבן	
		-.03	שטף לשוני	
		-.11**	יכולת קבלת החלטות	
		-.25*	אוצר מילים פסיבי	
	.39	-.03	גיל	צעד 3
		-1.08	מגדר	
		-.03	רייבן	
		-.02	שטף לשוני	
		-.04	יכולת קבלת החלטות	
		-.23*	אוצר מילים פסיבי	
		-.13**	עיבוד מידע חברתי	
	.111			

הערה: מקדם רגרסיה חיובי מנבא יותר השתייכות לקבוצת המונהגים ומקדם רגרסיה שלילי מנבא יותר השתייכות

לקבוצת המנהיגים. כאשר מנהיגים = קבוצה 1 ומונהגים = קבוצה 2, גברים = קבוצה 1 ונשים = קבוצה 2

* $p < .05$. ** $p < .01$.

מן הממצאים עולה כי בצעד הראשון משתני הרקע גיל ומבחן הרייבן לא נמצאו כמנבאים השתייכות לקבוצת מנהיגים/מונהגים. לעומת זאת, משתנה הרקע מגדר נמצא מנבא באופן שלילי השתייכות לקבוצת מנהיגים. כלומר, הגברים משתייכים יותר לקבוצת מנהיגים מאשר הנשים. הצעד השני כלל גם את הכישורים בקלסטר הקוגניטיבי בנוסף למשתני הרקע, ונמצא שקבלת החלטות ואוצר מילים פסיבי, מסבירים באופן מובהק השתייכות לקבוצת מנהיגים ותרמו 20% לשונות המוסברת. יש לציין שהמשתנה מגדר, שנמצא מנבא באופן מובהק בצעד הראשון לא נמצא מובהק בצעד השני, כאשר הוכנסו המשתנים. בצעד השלישי, התווסף משתנה עיבוד מידע חברתי, שנמצא, גם כן, כמנבא באופן מובהק יחד עם אוצר מילים פסיבי השתייכות לקבוצת המנהיגים, הם תרמו עוד 11% לשונות המוסברת בצעד זה. יש לציין כי בניגוד לצעד השני, בצעד השלישי יכולת קבלת החלטות לא נמצאה מנבאת באופן מובהק השתייכות לקבוצת מנהיגים. אחוז השונות המוסברת שהצטברה שלושת הצעדים מגיעה ל- 39%.

לסיכום, מלוח 11 עולה כי שני המדדים הקוגניטיביים: אוצר מילים פסיבי ועיבוד מידע חברתי תורמים באופן מובהק לניבוי השתייכות לקבוצת המנהיגים.

סגנונות מנהיגות בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית

החלק השני של המחקר הנוכחי עסק בסגנונות מנהיגות בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית. בחלק זה השתתפו רק 27 המנהיגים שהשתתפו במחקר **והוא יחולק לשלושה חלקים: הבדלים בסגנון המנהיגות בקרב המנהיגים, הבדלים בסגנון מנהיגות בזיקה למגדר, ומתאמים בין כישורי מנהיגים לבין סגנון מנהיגותם.**

הבדלים בסגנון המנהיגות בקרב המנהיגים

סגנונות המנהיגות נבדקו באמצעות מבחן לבדיקת סגנונות מנהיגות (Leader Opinion Questionnaire (L.O.Q) (Fleishman, 1989; Fleishman et al., 1991) (ראה 'שיטה', סעיף יכלי המחקר). במבחן נמדדים שני סגנונות מנהיגות: סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי וסגנון מנהיגות סמכותי-משימתי. נערכה השוואה בין ממוצעי סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי ($M = 1.98, SD = .58$) לממוצעי סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי ($M = 2.45, SD = .60$) בקרב המנהיגים באמצעות מבחני t לקבוצות תלויות. וההבדלים נמצאו מובהקים, $t(26) = 2.81, p < .01$. כלומר, מממצא

זה ניתן להניח שבקרב המנהיגים באוכלוסיית המחקר הנוכחי סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי דומיננטי יותר מסגנון מנהיגות סמכותי-משימתי. יחד עם זאת, גם סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי קיים אצלם.

הבדלים בסגנון מנהיגות בזיקה למגדר

שערנו כי סגנון המנהיגות הדומיננטי בקרב גברים מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית יהיה סמכותי-משימתי ואילו סגנון המנהיגות הדומיננטי בקרב נשים מנהיגות בעלות מוגבלות שכלית יהיה חברתי-שיתופי. לבחינת ההשערה נערכו מבחני t לקבוצות תלויות בקרב נשים וגברים בנפרד והממצאים להשוואה בין שני סגנונות המנהיגות מוצגים בלוח 12.

לוח 12

ממוצעים וסטיות תקן לבדיקת הבדלים בסגנונות מנהיגות בכל קבוצת מגדר בנפרד ($N = 27$)

t	חברתי-שיתופי		סמכותי-משימתי		טווח 0-15
	SD	M	SD	M	
$t(17) = 2.05, p > .05$	12.89	2.71	10.11	3.33	גברים ($N = 9$)
$t(8) = 4.30, p < .01$	12.44	2.12	8.61	3.92	נשים ($N = 18$)

מלוח 12 עולה כי ממוצע סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי גבוה באופן מובהק בקרב הנשים המנהיגות בעלות מוגבלות שכלית, בהשוואה לסגנון מנהיגות סמכותי-משימתי. אצל הגברים קיים הבדל דומה בין שני הסגנונות, אך הוא אינו מגיע למובהקות. לפיכך, השערת המחקר בדבר סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי דומיננטי בקרב נשים מנהיגות אוששה, ואילו ההשערה בדבר סגנון מנהיגות דומיננטי סמכותי-משימתי בקרב גברים, לא אוששה.

הקשר בין תכונות וכישורי מנהיגות לבין סגנונות המנהיגות בקרב מנהיגי המחקר

לבדיקת הקשר בין יכולות וכישורי המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית בשלושת הקלסטרים (הקלסטר הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי והקלסטר החברתי) לבין סגנונות המנהיגות (חברתי-

שיתופי/משימתי-סמכותי) נערכו מתאמי Pearson. לא נמצאו מתאמים מובהקים בין המדדים של שלושת הקלסטרס לבין סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי. לעומת זאת, נמצא מתאם מובהק שלילי בין סגנון ההתקשרות חרד מתוך הקלסטר האישיותי-רגשי לבין סגנון המנהיגות החברתי-שיתופי, $r(26) = -.38, p < .05$. כלומר, ככל שהציון בסגנון התקשרות חרד נמוך יותר הציון בסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי גבוה יותר. נמצא גם מתאם חיובי בין סגנון התקשרות בטוח לסגנון מנהיגות משימתי-סמכותי, $r(26) = .28, p > .05$, ואולם ציון זה לא הגיע למובהקות. בנוסף, נמצא מתאם חיובי ומובהק בין הציון באוצר מילים פסיבי (פיבודי) מתוך הקלסטר הקוגניטיבי, לבין סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי, $r(26) = .42, p < .05$. כלומר, ככל שהציון בפיבודי גבוה יותר כך הציון בסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי גבוה יותר.

סיכום הממצאים של חלק שני

ניתן לראות כי סגנון המנהיגות הדומיננטי בקרב המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית היה חברתי-שיתופי. כמו כן, נמצא כי בקרב נשים סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי בולט באופן מובהק על פני סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי. בקרב הגברים נמצא כי סגנון המנהיגות הסמכותי-משימתי בולט על פני סגנון המנהיגות החברתי-שיתופי, אך ההבדל לא הגיע למובהקות סטטיסטית. בנוסף, נמצא קשר שלילי מובהק בין סגנון התקשרות בטוח לסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי וקשר מובהק וחיובי בין אוצר מילים פסיבי לסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי.

יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים ובין מונהגים למונהגים

(ניתוח סימולציות)

יחסי הגומלין בין שתי קבוצות המחקר מנהיגים/מונהגים נבדקו באמצעות סימולציות שנוחתו במתודה איכותנית על פי שקדי (2003), כאשר הניתוח כלל שלושה שלבים: א. ניתוח תוכן; ב. ניתוח ממפה; ג. ניתוח תיאורטי (ראה 'שיטה'). כאמור בפרק השיטה, הפרמטרים שנמצאו בניתוח התוכן עובדו מחדש למדדים על פי הניתוח הממפה. ההבדלים באיכות יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים נערכו על פי המדדים בניתוח הממפה.

הבדלים בין מנהיגים למונהגים בפרמטרים שנמצאו בניתוח הממפה

בניתוח הממפה ועל פי שאלון LMX (ראה 'שיטה') נמצאו המדדים כדלהלן: יוזמה, תכנון, יכולת הכרעה, ידע בפרטים ובמושגים, יוזמה לדיון ולשיח קבוצתי, מודעות לצרכי האחר ושיתוף האחר, הקשבה ואמפתיה (כמדד משותף). שכיחות הופעה של כל מדד (פרמטר) נמנתה בשתי קבוצות המחקר בנפרד מנהיגים/מונהגים. הציונים שנתקבלו משקפים את שכיחות הופעתם של המדדים בכל קבוצה. מאחר ומדגם הנבדקים בסימולציות היה קטן ($N = 12$) נבחנו ההבדלים באיכות יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים באמצעות ניתוח לא פרמטרי Wilcoxon (הניתוח הלא פרמטרי המקביל למבחן t לקבוצות תלויות). בנוסף לניתוח Wilcoxon, מוצגים הממצאים גם באמצעות מבחני t הפרמטריים. ההבדלים ביחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים מוצגים בלוח 13.

לוח 13

ממוצעי שכיחויות ביחסי הגומלין וערכי ניתוח Wilcoxon בהשוואה בין מנהיגים/מונהגים

ממצאי ניתוחי t					ממצאי ניתוחי Wilcoxon			מדדי יחסי הגומלין
מונהגים		מנהיגים			מונהגים	מנהיגים		
$(N = 44)$		$(N = 12)$			$(N = 44)$	$(N = 12)$		
t	SD	M	SD	M	W			
6.11***	1.21	1.00	3.23	7.08	.82***	6.83	18.17	יוזמה
5.74***	1.04	1.00	2.78	9.92	83.50***	6.96	18.04	תכנון
3.70**	1.14	1.25	2.48	4.17	101.50***	8.46	16.54	יכולת הכרעה
5.22***	1.29	1.25	4.76	8.67	.85***	7.08	17.92	ידע במושגים
5.44**	1.28	1.00	3.20	6.42	82.50***	6.88	18.13	ידע בפרטים
5.68***	1.16	1.58	7.74	14.42	.91***	7.58	17.42	יוזמה לשיח
9.05***	1.56	2.67	5.96	18.75	.78***	6.50	18.5	מתן עזרה לאחר
1.98**	2.00	2.75	5.62	6.08	114.50**	9.54	15.46	מתן בחירה ואמפתיה

* $p < .05$. ** $p < .01$.

להלן ציוני מינימום-מקסימום לכל פרמטר: יוזמה מנהיגים 3-13: יוזמה מונהגים 0-2, תכנון מנהיגים 2-10: תכנון מונהגים 2-2, יכולת הכרעה מנהיגים 1-8: יכולת הכרעה מונהגים 0-3, ידע במושגים מנהיגים 2-20: ידע במושגים מונהגים 0-4, ידע בפרטים מנהיגים 3-11: ידע בפרטים מונהגים 0-3, יוזמה לשיח מנהיגים 10-26: יוזמה לשיח מונהגים 0-3, התייעצות עם האחר מנהיגים 12-31: התייעצות עם האחר מונהגים 0-4, הקשבה ואמפתיה מנהיגים 2-13: הקשבה ואמפתיה מונהגים 0-8.

מניתוח Wilcoxon עולה כי בכל מדדי יחסי הגומלין נמצאו הבדלים מובהקים. כלומר, קיים הבדל בשימוש במדדי יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים בכל אחד מהתחומים, כאשר מנהיגים משתמשים יותר במדדי יחסי הגומלין ממונהגים. הממצאים של ניתוחי t תקפו את ההבדלים שנמצאו במבחני Wilcoxon.

הבדלים בין מנהיגים למונהגים בפרמטרים שנמצאו בניתוח התיאורטי

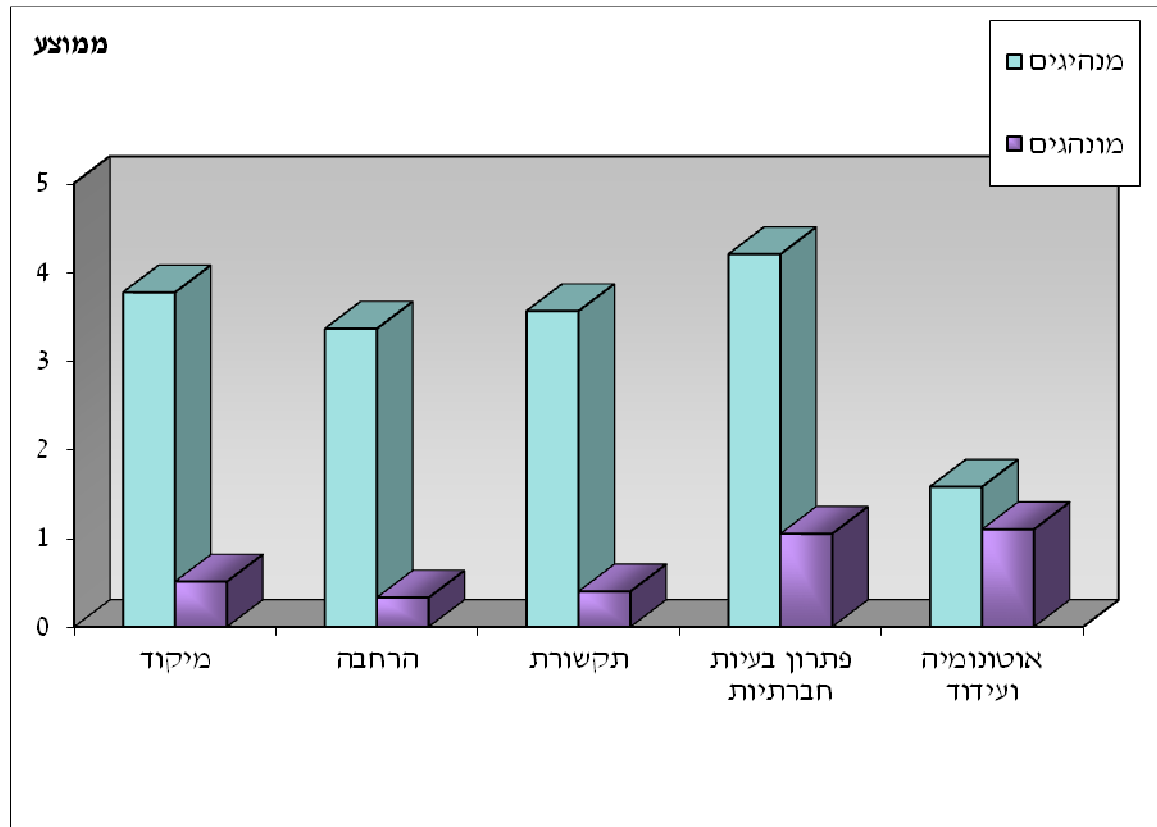
השלב השלישי בניתוח האיכותני על פי שקדי (2003) הינו שלב הניתוח התיאורטי. על פי הניתוח התיאורטי הוגדרו מתוך מדדי יחסי הגומלין, שלוש קטגוריות-על המהוות שלושה מרכיבים של האינטראקציה התיווכית והאוריינית (Lifshitz & Klein, 2011), מרכיב קוגניטיבי, חברתי ואפקטיבי. כל אחד כולל מספר מדדים. על מנת לבדוק את ההבדלים בין מנהיגים למונהגים במדדי יחסי הגומלין: מיקוד, הרחבה, תקשורת, פתרון בעיות חברתיות, אוטונומיה ועידוד, נערכו ניתוחי Wilcoxon והממצאים מוצגים בלוח 14. בנוסף, מוצגים בלוח 14 ובתרשים 1 גם ממצאי ניתוחי t פרמטריים להשוואה בין מנהיגים/מונהגים.

ממוצעי השכיחויות וסטיות תקן בין מדדי יחסי הגומלין לקבוצות מחקר

ממציא ניתוחי t		ממציא ניתוחי Wilcoxon		מדדי יחסי הגומלין			
מונהגים (N=44)		מנהיגים (N=12)		מונהגים (N=44)		מנהיגים (N=12)	
t	SD	M	SD	M	W		
מרכיב קוגניטיבי							
6.54**	.65	.51	1.68	3.77	609.00***	17.91	39.33
6.63**	.38	.33	1.56	3.36	606.50***	17.89	39.54
6.39**	.46	.40	1.69	3.56	605.00***	17.79	39.67
מרכיב חברתי							
8.89**	.93	1.05	1.35	4.20	606.00***	17.82	39.58
מרכיב אפקטיבי							
1.57	.83	1.10	1.22	1.58	742.50	21.84	28.21

** $p < .01$.

להלן ציוני מינימום-מקסימום לכל פרמטר: מיקוד מנהיגים 1-10: מיקוד מונהגים 0-5,
 הרחבה מנהיגים 0-10: הרחבה מונהגים 0-4, תקשורת מנהיגים 2-8: תקשורת מונהגים 0-3,
 פתרון בעיות חברתיות מנהיגים 2-9: פתרון בעיות חברתיות מונהגים 0-3, אוטונומיה ועידוד
 מנהיגים 0-4: אוטונומיה ועידוד מונהגים 0-3.



תרשים 1. ממוצעים וסטיות תקן של מדדי יחסי הגומלין בסימולציות של השיח מנהיגותי בין מנהיגים למונהגים

מן הממצאים בניתוח הלא פרמטרי (Wilcoxon) והן בניתוח הפרמטרי (מבחני t) והן מהתרשים עולה כי בכל מדדי יחסי הגומלין, למעט במדד אוטונומיה ועידוד (מדד אוטונומיה נמצא מובהק בניתוח הממפה), נמצאו הבדלים מובהקים. כלומר, קיים הבדל בשימוש במדדי יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים בכל אחד מהמרכיבים, כאשר מנהיגים משתמשים יותר במדדי יחסי הגומלין ממונהגים. הממצאים של ניתוחי t תיקפו את ההבדלים שנמצאו במבחני Wilcoxon.

הקשר בין מדדי יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים לבין סגנונות המנהיגות של המנהיגים

על מנת לבדוק את הקשר בין מדדי יחסי הגומלין שנמצאו אצל המנהיגים לסגנונות המנהיגות (חברתי-שיתופי/סמכותי-משימתי) נערכו מתאמי פירסון. מתאמים בין מדדי יחסי הגומלין לבין סגנונות המנהיגות מוצגים בלוח 15.

לוח 15

מתאמים בין מדדי יחסי הגומלין לסגנונות מנהיגות

סגנון מנהיגות	מיקוד	הרחבה	תקשורת	פתרון בעיות חברתיות	אוטונומיה ועידוד
סמכותי-משימתי	-.68*	-.68*	-.72*	-.73*	.11
חברתי-שיתופי	-.21	-.05	-.08	-.05	.22

* $p < .05$.

מן הממצאים עולה כי קיימים קשרים שליליים מובהקים בין סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי עם כל מדדי יחסי הגומלין למעט אוטונומיה ועידוד. כלומר ככל שהציון בסגנון מנהיגות סמכותי-משימתי גבוה יותר כך מדדי יחסי הגומלין נמוכים יותר. לא נמצאו מתאמים מובהקים בין מדדי יחסי הגומלין עם סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי, וכן לא נמצאו קשרים מובהקים בין מדד אוטונומיה ועידוד לשני סגנונות המנהיגות.

הקשר בין מדדי יחסי הגומלין בניתוח התיאורטי (מיקוד, הרחבה, תקשורת, פתרון בעיות חברתיות ועידוד) לבין כישורי המנהיגים והמונהגים בשלושת הקלסטרים (קלסטר קוגניטיבי, חברתי ואישיותי-רגשי)

על מנת לבדוק את הקשר בין מרכיבי יחסי הגומלין של הניתוח התיאורטי: המרכיב הקוגניטיבי (מיקוד, הרחבה, תקשורת), המרכיב החברתי (פתרון בעיות חברתיות) והמרכיב האפקטיבי (אוטונומיה ועידוד) בין מנהיגים למונהגים לבין כישורי המנהיגים והמונהגים בשלושת הקלסטרים (קלסטר קוגניטיבי, חברתי ואישיותי-רגשי) חושבו מתאמי פירסון כלהלן.

מתאמים בין כישורי הקלסטר הקוגניטיבי לבין המרכיב הקוגניטיבי ביחסי הגומלין

נמצא מתאם חיובי מובהק בין יכולת קבלת החלטות למודעות לפתרון בעיות חברתיות $r = .72^*$. נמצא מתאם חיובי מובהק בין שטף לשוני עם מיקוד $r = .63^*$, עם הרחבה $r = .65$ ועם תקשורת $r = .73^{**}$.

מתאמים בין כישורי הקלסטר החברתי לבין המרכיב החברתי ביחסי הגומלין

לא נמצאו מתאמים במדדי יחסי הגומלין.

מתאמים בין כישורי הקלסטר האישיותי-רגשי לבין המרכיב האפקטיבי ביחסי הגומלין

נמצא מתאם שלילי ומובהק בין דימוי עצמי למיקוד $r = -.65^*$, ולעידוד $r = -.61^*$. כלומר ככל שהציון בדימוי עצמי גבוה הציונים במיקוד ובעידוד נמוכים. במסוגלות עצמית נמצא מתאם מובהק שלילי עם מיקוד $r = -.57^*$ ועם תקשורת $r = -.65^*$. כלומר ככל שהציון במסוגלות עצמית גבוה יותר הציון במיקוד ותקשורת נמוך יותר. לעומת זאת, מן המתאמים עולה כי בקרב המונהגים לא נמצאו מתאמים מובהקים בין מדדי יחסי הגומלין לבין כישורי המונהגים על פי שלושת הקלסטרים למעט בשטף לשוני (בקלסטר הקוגניטיבי): בשטף לשוני (מילים שכיחות) נמצאו מתאמים מובהקים וחיוביים עם פתרון בעיות חברתיות, $r(43) = .36, p < .05$, אוטונומיה ועידוד, $r(43) = .39, p < .05$. כלומר, ככל שהמונהגים בעלי יכולות גבוהה יותר באוצר מילים אקטיבי (במדד מילים שכיחות), כך הם גבוהים יותר במדדי יחסי הגומלין: פתרון בעיות חברתיות ואוטונומיה ועידוד.

ניתוח נתיבים – מודל משוואות-מבניות של קשרים ניבויים

בכישורי מנהיגים/מונהגים, סגנון מנהיגות ויחסי הגומלין בין

מנהיגים למונהגים

במטרה לבדוק את הקשרים הניבויים בין כישורי מנהיגים/מונהגים בשלושת הקלסטרס לבין סגנון מנהיגות וכן בין כישורי מנהיגים/מונהגים לבין מדדי איכות יחסי הגומלין בקרב מנהיגים ומונהגים, נערך ניתוח נתיבים המכונה גם ניתוח מודל משוואות-מבניות (SEM – Structural Equation Model). מודל המשוואות-המבניות מתבסס על ההנחה שקיימת סיבתיות בין משתני המחקר וניתן לזהות את הגורמים ותוצאותיהם בתחום הנחקר. ניתוח נתיבים בודק את האפקט של משתנים בלתי תלויים (אקסוגנים) על משתנים תלויים (אנדוגניים) תוך בדיקת האפקט על משתנים מתווכים: תבויים ואינדיקטורים.

ניתן לציין מספר יתרונות של גישה סטטיסטית זו:

- א. יתרוננו העיקרי של ניתוח זה הוא ביכולתו לבחון בו-זמנית קשרים ישירים ועקיפים בין משתנים (מודל מבני) לצד בחינת המבנה הפנימי של המשתנים (מודל מדידתי) במודל אחד.
- ב. המדדים של המודל מאפשרים לקבוע את עוצמתו של כל משתנה ואת העוצמה שלו ביחס למשתנים אחרים.
- ג. המודל מאפשר הבחנה בין השפעה ישירה של משתנים בלתי תלויים על משתנים תלויים לבין השפעה שאינה ישירה דרך משתנים מתווכים (Hayduk, 1987).

המודל התיאורטי נבדק על ידי תוכנת AMOS 18.0 ומתבסס על שני חלקים: מודל המדידה ומודל של השוואת מבנים (Boomsma, 1983). מודל המדידה מתייחס לקשרים של מדידות נצפות (אינדיקטורים) למשתנים שאינם נצפים (המשתנים החבויים שהם המשתנים הלטנטיים). המשתנים החבויים מתקבלים באמצעות המדדים הנצפים שלהם. ניתוח זה נקרא ניתוח גורמים מאשש (CFA – Confirmatory Factor Analysis). הערכת הקשרים הסיבתיים בין המשתנים החבויים במודל המשוואות-המבניות מבוססת על תיאוריה סטטיסטית של סבירות מקסימלית (Maximum Likelihood). המדדים של המודל מוערכים אופטימלית כך שהמטריצה

של השונות/שונות משותפת הנוצרת על ידי המודל קרובה ככל האפשר למטריצה של השונות/שונות משותפת בנתונים שיאספו (Boomsma, 1983).

על מנת לבדוק את ההתאמה של המודל נערך מבחן χ^2 עם דרגות חופש השוות להבדל שבין מספר הקשרים ומספר המדדים. אם מבחן χ^2 לא נמצא מובהק, קיים אישור להנחה שמודל זה (לא בהכרח שהוא היחיד) עולה בקנה מידה אחד עם הנתונים האמפיריים. אך כאשר מבחן χ^2 הוא מובהק, פירוש הדבר שהמודל התיאורטי אינו קוהרנטי עם הנתונים האמפיריים, ואין הוכחה שהמודל המוצג הינו נכון. לאור העובדה ש- χ^2 מתקבל מובהק לעיתים קרובות עקב גודל המדגם, מידת ההתאמה של המודל כולו נבחנת על ידי שני מדדים עיקריים נוספים:

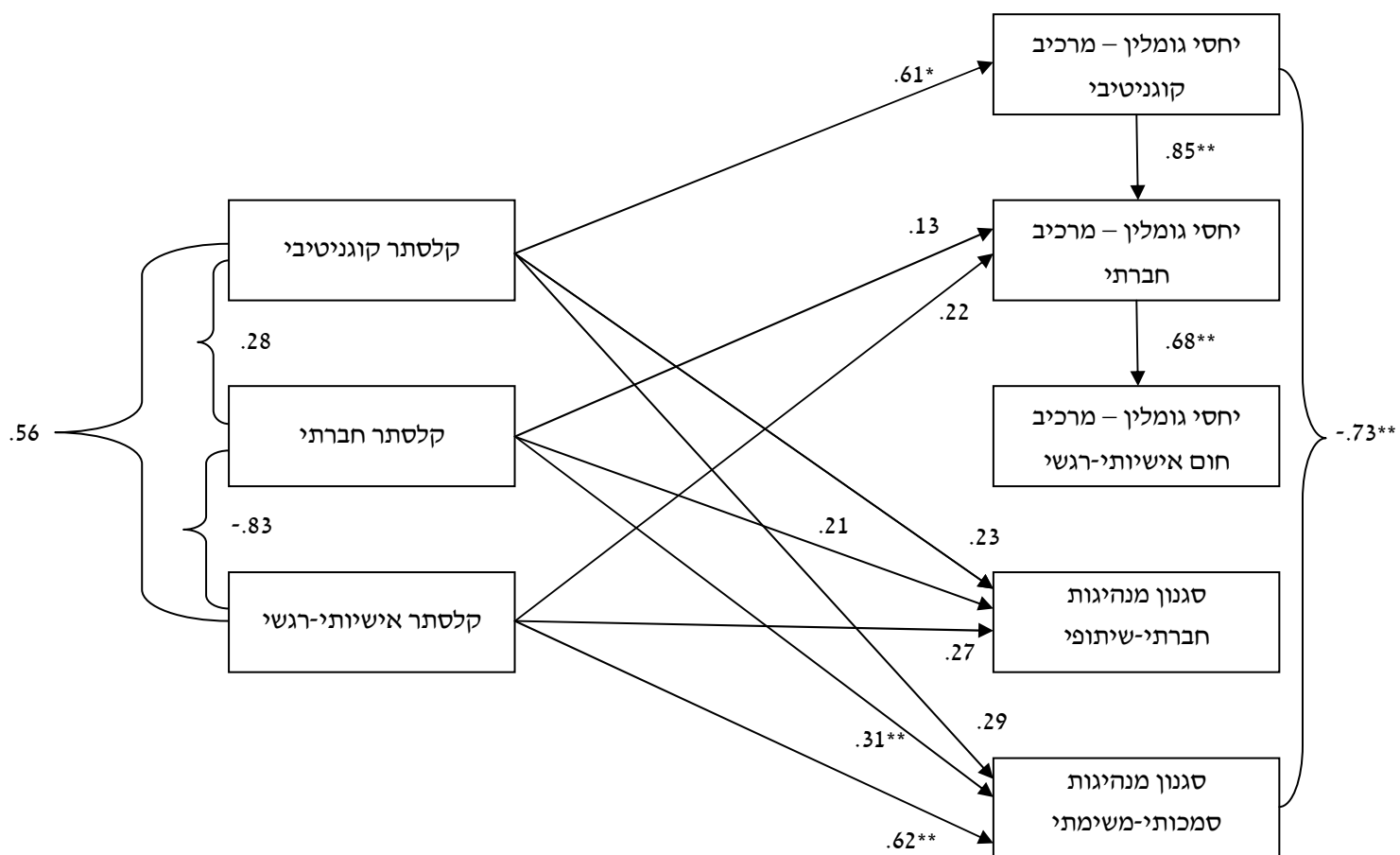
א. מדד טיב ההתאמה **Goodness of Fit index (GFI)** – מידת הערך היחסי של השונות והשונות המשותפת המחושבת עבור המודל. ככל שמדד זה גדול מ- 0.95. כן ניתן לזהות את המודל עם הנתונים.

ב. מדד **Root Mean Residual (RMRsea)** – השארית הממוצעת של השונות והשונות המשותפת. ככל שמדד זה פחות מ- 0.05. ניתן לזהות בין המודל לנתונים עם פחות שגיאה. הקשרים הניבויים בין המשתנים יוצגו בשני מודלים: 1. מודל מנהיגים; 2. מודל מונהגים. במודל המנהיגים, מוצגים שלושת הקלסטרס של כישורים קוגניטיביים, חברתיים ואישיותיים-רגשיים של המנהיגים, וסגנונות מנהיגות של מנהיגים וכן מדדי יחסי הגומלין במהלך הסימולציות. במודל המונהגים מוצגים שלושה קלסטרס של כישורים קוגניטיביים, חברתיים ואישיותיים-רגשיים וכן מדדי יחסי הגומלין במהלך הסימולציות. בכל קבוצה (מנהיגים/מונהגים) נבחנו יחסי הגומלין בנפרד.

ניתוח מודל המשוואות המבניות של מדגם המנהיגים, המשתנים

וגורמיהם – ניתוח הנתיבים

המודל התיאורטי המוצג בתרשים 2 נבדק באמצעות תוכנת AMOS 7.0, המאפשרת לבדוק את מידת ההתאמה של התיאוריה לנתוני המחקר. המשתנים הדמוגרפיים: מגדר וציוני הרייבן לא הוכנסו למודל, מאחר ובניתוח רגרסיה לוגיסטית, למעט מגדר לא היתה להם השפעה. הממצאים מוצגים להלן:



תרשים 2. ממצאי מודל המחקר של המנהיגים

לוח 16

מדדים לבדיקת תקיפות המודל האמפירי של קבוצת המנהיגים. מדידת הערך היחסי של השונות והשונות המשותפת המחושבת עבור המודל. מתאמים בין המודל כולו לבין הנתונים

RMSEA	GFI	CFI	NFI	χ^2/df	df	
.25	.72	.81	.71	1.69(n.s.)	13	מנהיגים

מדדי תרשים 2 ולוח 16 מצביעים על כך שהמודל מתאים לנתונים χ^2/df לא נמצא מובהק.

ערכי המתאמים: ערך ה- GFI הוא .72. דבר המעיד על התאמה. כמו כן, מדד השגיאה RMSEA קרוב ל-.25, שהינו גבוה במקצת מהנדרש. להלן נסביר את המודל.

הקשר הניבויי הקיים בין שלושת הקלסטרות של כישורי המנהיגים ותכונותיהם על איכות יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים

הקשר הניבויי בין הקלסטר הקוגניטיבי לבין מרכיבי יחסי הגומלין – בהתאם למודל, נמצא קשר ניבויי חיובי ומובהק של הכישורים בקלסטר הקוגניטיבי (שחושבו כממוצע של כל מדדי הקלסטר הקוגניטיבי) של המנהיגים רק על יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים במרכיב הקוגניטיבי (ויוזמה, תכנון, יכולת הכרעה, ידע במושגים, ידע בפרטים ויוזמה לשיח) ($\beta = .61^{**}$). לעומת זאת, לא נמצא קשר ניבויי מובהק בין הכישורים בקלסטר הקוגניטיבי על יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים במרכיב החברתי ובמרכיב האפקטיבי.

הקשר הניבויי בין הקלסטר החברתי לבין מרכיבי יחסי הגומלין – בהתאם למודל, נמצא קשר ניבויי בינוני ולא מובהק של הכישורים בקלסטר החברתי (שחושבו כממוצע של כל מדדי הקלסטר החברתי) של המנהיגים על יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים במרכיב החברתי (מתן עזרה לאחר) ($\beta = .13$). לא נמצא קשר ניבויי מובהק בין הכישורים בקלסטר החברתי על יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים במרכיב הקוגניטיבי ובמרכיב האפקטיבי.

הקשר הניבויי בין הקלסטר האישיותי-רגשי לבין מרכיבי יחסי הגומלין בהתאם למודל, נמצא קשר ניבויי בינוני ולא מובהק של הכישורים בקלסטר האישיותי-רגשי של המנהיגים

על יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים במרכיב האפקטיבי ($\beta = .22$). לא נמצא קשר ניבויי על יחסי הגומלין במרכיב הקוגניטיבי ובמרכיב החברתי.

הקשר הניבויי בין שלושת הקלסטרים של המנהיגים לבין סגנונות המנהיגות – בהתאם

למודל, נמצא קשר ניבויי חיובי ומובהק של הכישורים בקלסטר החברתי על סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי ($\beta = .31^{**}$). נמצא קשר ניבויי חיובי ומובהק של הכישורים בקלסטר האישיותי-רגשי (שחושבו כממוצע של כל מדדי הקלסטר החברתי) על סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי ($\beta = .62^{**}$), וקשר ניבויי בינוני ולא מובהק על סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי ($\beta = .27$). כמו כן, נמצא קשר ניבויי בינוני ולא מובהק של הכישורים בקלסטר הקוגניטיבי של המנהיגים על סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי ($\beta = .23$) ועל סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי ($\beta = .29$).

הקשרים הניבויים של שלושת המרכיבים בתוך מערכת יחסי הגומלין – נמצא קשר ניבויי

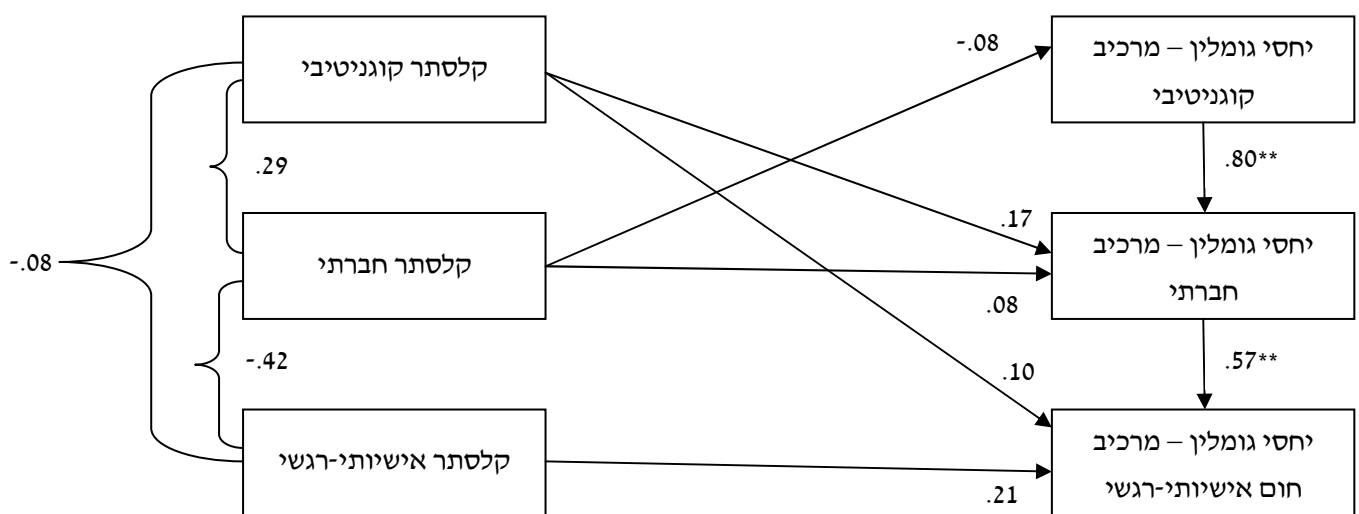
חיובי ומובהק של מדדי יחסי הגומלין במרכיב הקוגניטיבי עם מדדי יחסי הגומלין במרכיב החברתי ($\beta = .85^{**}$). נמצא קשר ניבויי חיובי ומובהק של מדדי יחסי הגומלין במרכיב החברתי עם מדדי יחסי הגומלין במרכיב האפקטיבי ($\beta = .68^{**}$). נמצא קשר ניבויי שלילי ומובהק של מדדי יחסי הגומלין במרכיב החברתי על סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי ($\beta = -.73^{**}$).

ניתוח מודל המשוואות המבניות של מדגם המונהגים, המשתנים

וגורמיהם – ניתוח הנתונים

המודל התיאורטי המוצג בתרשים 3 נבדק באמצעות תוכנת AMOS 7.0, המאפשרת לבדוק את

מידת ההתאמה של התיאוריה לנתוני המחקר. הממצאים מוצגים להלן:



תרשים 3. ממצאי מודל המחקר של המונהגים

לוח 17

מדדים לבדיקת תקיפות המודל האמפירי של קבוצת המונהגים. מדידת הערך היחסי של השונות והשונות המשותפת המחושבת עבור המודל. מתאמים בין המודל כולו לבין הנתונים

מודל כללי	df	χ^2/df	NFI	CFI	GFI	RMSEA
מונהגים	7	.66	.92	1.00	.96	.00

מדדי תרשים 3 ולוח 17 מצביעים על כי המודל מתאים לנתונים. χ^2/df לא נמצא מובהק. ערכי המתאמים: ערך ה- GFI הוא .96. דבר המעיד על די התאמה טובה. כמו כן, מדד השגיאה RMSEA הוא .0. דבר המעיד על שגיאה מינימלית בהתאמה של המודל. להלן ניתוח המודל.

הקשר הניבויי הקיים בין שלושת הקלסטרס של כישורי המונהגים ותכונותיהם על איכות יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים

בהתאם למודל, לא נמצאו קשרים ניבויים מובהקים של כישורי המונהגים לבין יחסי הגומלין של מונהגים/מנהיגים, בשלושת המרכיבים: קוגניטיבי, חברתי ואפקטיבי. נמצא קשר ניבויי בינוני ולא מובהק בין הכישורים בקלסטר הקוגניטיבי על יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים במרכיב החברתי ($\beta = .17$). נמצא קשר ניבויי שלילי ולא מובהק בין הכישורים בקלסטר האישיותי-רגשי על יחסי הגומלין במרכיב האפקטיבי ($\beta = -.21$), והקשר הניבויי של הכישורים בקלסטר החברתי הוא נמוך ביותר ולמעשה אינו קיים.

הקשרים הניבויים בין שלושת המרכיבים במערכת יחסי הגומלין – נמצא קשר ניבויי מובהק וחיובי של מדדי יחסי הגומלין במרכיב הקוגניטיבי עם מדדי יחסי הגומלין במרכיב החברתי ($\beta = .80^{**}$). נמצא קשר ניבויי חיובי ומובהק של מדדי יחסי הגומלין במרכיב החברתי על מדדי יחסי הגומלין במרכיב הרגשי ($\beta = .57^{**}$). הקשרים הניבויים בין כישורי המונהגים בשלושת הקלסטרס לא נמצאו מובהקים, למעט הקשרים הניבויים בין הכישורים בקלסטר הקוגניטיבי הכישורים בקלסטר האישיותי-רגשי שנמצאו מובהקים באופן שלילי, $r = -.42^*$.

בניגוד לקבוצת מנהיגים, הרי שבקבוצת מונהגים, ההנחות העולות מתרשים 3 מצביעות על כך שלא נמצאו קשרים ניבויים מובהקים בין הכישורים בשלושת הקלסטרס לבין מדדי התיווך ביחסי הגומלין של המונהגים והמנהיגים.

לסיכום, נמצא כי בקרב מנהיגים קיימים קשרים ניבויים מובהקים בין הכישורים הקוגניטיביים לבין מדדי יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים במרכיב הקוגניטיבי. נמצא קשר ניבויי מובהק בין קלסטר הכישורים החברתיים לבין סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי. כמו כן, נמצא קשר ניבויי מובהק בין הקלסטר האישיותי-רגשי לבין סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי. נמצאו קשרים ניבויים מובהקים בין: מדדי יחסי הגומלין במרכיב הקוגניטיבי למדדי יחסי הגומלין במרכיב

החברתי, קשרים בין מדדי יחסי הגומלין במרכיב החברתי לבין מדדי יחסי הגומלין במרכיב האפקטיבי. כלומר, בקרב מנהיגים קיימים קשרים ניבויים בין שלושת קלסטרי התכונות והכישורים על איכות יחסי הגומלין בינם לבין המונהגים.

לעומת זאת, בקרב המונהגים לא נמצאו קשרים ניבויים מובהקים, ולא נמצאו קשרים ניבויים של שלושת קלסטרי התכונות והכישורים על יחסי הגומלין בין המונהגים למנהיגים.

דיון

מטרתו העיקרית של המחקר הנוכחי היתה בדיקת תופעת המנהיגות בקרב מתבגרים ומבוגרים בעלי מוגבלות שכלית. באופן אופרטיבי, בדקנו מהן היכולות והתכונות בתחום הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי והחברתי המייחדות מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית בהשוואה למונהגים בעלי מוגבלות שכלית, שאינם בעלי כושר מנהיגות? מהם סגנונות המנהיגות הדומיננטיים שלהם וכיצד מתנהלים יחסי הגומלין בין המונהגים למנהיגים? בהעדר תיאוריות ומחקרים בנושא מנהיגות בקרב אוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית, התבסס המחקר הנוכחי על תיאוריות ומודלים של תופעת המנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה.

תופעת המנהיגות במחקר הנוכחי נבדקה על פי הפרדיגמה הטריאדית של מנהיגות (פופר, 2007; Kaiser et al., 2008; Mendenhall, Reiche, Bird, & Oslandd, 2012). בבסיס הצלע האחת של הפרדיגמה עומדת גישת התכונות המתמקדת בתכונות וכישורי מנהיגים לעומת המונהגים (Boyatzis et al., 2002). בבסיס הצלע השנייה עומדת גישת המצב המתמקדת בסגנונות מנהיגות של המנהיגים בסיטואציות שונות (Avolio et al., 2003). בבסיס הצלע השלישית עומדת גם כן גישת המצב המתמקדת במפגש בין מנהיגים למונהגים (Frey, 2007; Moss & Ngu, 2006). על פי פופר (2007) המפגש (יחסי הגומלין) בין המנהיגים למונהגים הוא דינמי. הצרכים והנסיבות של המפגש משתנים ויוצרים תבניות דינמיות בהן נבנים ומתעצבים יחסי המנהיגים והמונהגים.

במחקר הנוכחי סוג המנהיגות הוא בלתי פורמלי. מנהיגות פורמלית פירושה מתן סמכות מטעם להשפיע על האחרים לקדם יעדים ארגוניים (Bass & Bass, 2008). מנהיגות בלתי פורמלית פירושה צמיחתו של יחיד בעל יכולות וכישורים להשפיע על אחרים, גם אם לא קיבל סמכות פורמלית מהממונים (Hambrick, 2007). במחקר הנוכחי התבקשו אנשי הצוות לזהות את המנהיגים בקבוצות הבלתי פורמליות השונות. זיהוי המנהיגים נעשה באמצעות שאלון סוציומטרי (Padin-Rivera et al., 1986), ובו התבקשו אנשי הצוות לזהות תלמידים או מבוגרים, שהינם פופולריים ומשמשים כמנהיגים בקבוצת השווים. יחד עם זאת, ניתן לומר שזיהוי המנהיגים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית היה תהליך דו סטרי בין קבוצת השווים לבין אנשי הצוות והממונים. המנהיגים בלטו בכישוריהם הקוגניטיביים והחברתיים לעומת קבוצת השווים, אך

אנשי הצוות חיזקו את מנהיגותם. הם האצילו את סמכותם על המנהיגים, והטילו עליהם משימות ארגוניות וחברתיות. אנשי הצוות והממונים פעלו להעצמת המנהיגים בקרב המונהגים, כתוצאה מיכולות גבוהות יותר של המנהיגים בתחום הקוגניטיבי ובתחום הקוגניציה החברתית. להלן נדון בתוצאות המחקר בזיקה לשלושת חלקיו: תכונות וכישורי מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית, סגנון המנהיגות של בעלי מוגבלות שכלית ויחסי הגומלין בינם לבין המונהגים.

חלק א' – כישורי מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית: המשקל של

הקלסטר הקוגניטיבי, הקלסטר החברתי והקלסטר האישיותי-

רגשי

בחלק זה שאלת המחקר היתה מהן התכונות המיוחדות מנהיגים ממונהגים על פי שלושה קלסטרים (Boyatzis et al., 2002): הקלסטר הקוגניטיבי הכולל אוצר מילים פסיבי ואקטיבי ויכולת קבלת החלטות; הקלסטר החברתי הכולל יכולת פתרון בעיות חברתיות; הקלסטר האישיותי-רגשי הכולל את שלושת סגנונות ההתקשרות (בטוח, נמנע, חרד), דימוי עצמי ומסוגלות עצמית.

אחד החידושים העולים מן המחקר הנוכחי הוא כי המושג 'כריזמה' קיים גם באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. כלומר, בתוך אוכלוסיה זו ישנן דמויות כריזמטיות, אשר בזכות תכונותיהם הם מסוגלים להוביל ולהנהיג את חברי הקבוצה. השאלה היא מה מקור הכריזמה של המנהיגים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. כלומר, אילו תכונות מצמיחות מנהיגות באוכלוסיה זו? כיצד הם נתפסים בעיני המונהגים? מהו סגנון מנהיגותם ומה טיבם של יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים?

לפני שנענה על שאלות אלה נתייחס למושג 'כריזמה'. המונח 'כריזמה' הוטבע על ידי Weber (1968), והיא מוגדרת כאיכות ייחודית של היחיד, הגורמת לו להיראות על ידי אחרים כאדם יוצא דופן ובעל יכולות מופלאות. כריזמה פירושה ייחוס תכונות מגיות למנהיג, יכולות של 'יודע כלי' ובעל כוח רב. על פי Jayakody (2008), כריזמה של מנהיגים נוצרת בזכות שילוב שלושה קלסטרים של תכונות הקיימות אצלם: כישורים קוגניטיביים, כישורים אישיותיים-רגשיים וכישורים חברתיים. בתחום הקוגניטיבי מתבטאת כריזמה, בין היתר, בידע ובמומחיות, ביכולת

רפרזנטטיבית – רמה לשונית גבוהה והבעת רעיונות ברהיטות (Khatari, Templer, & Budhwar, 1993; Shamir, House, & Arthur, 2012), ביכולת להבין מצבים מורכבים במהירות (Khatari et al., 2012) וביכולת פתרון בעיות (Simonton, 1990). בתחום הרגשי מתבטאת כריזמה ביכולת ניטור, ייצוג ומימוש עצמי ופתיחות לשינויים (Jung & Sosik, 2006), ברגישות והבנה לצרכים, הערכים והרגשות של המונהגים (Khatari et al., 2012). מנהיגים כריזמטיים הינם, בדרך כלל, בעלי ביטחון עצמי גבוה ובעלי צורך להשפיע על אחרים (Fiol, Harris, & House, 1999). בתחום החברתי מתבטאת כריזמה ביכולת ליצירת קשר יעיל עם אנשים בכל הדרגות, פיתוח מודעות לסביבה החברתית ויכולת לפתור בעיות חברתיות. למעשה, מקבילות תכונות אלה לשלושת הקלסטרס של תכונות המנהיגים במחקרנו, כפי שהם מתבטאים בתיאוריות הקונבנציונליות של מנהיגות (פופר, 2007).

מתוצאות ניתוחי השונויות עולה כי ה'כריזמה' של מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית באה לידי ביטוי בקלסטר התכונות הקוגניטיביות ובקלסטר הכישורים החברתיים. בשני קלסטרס אלה כישורי ותכונות המנהיגים גבוהים משל המונהגים, ואילו בקלסטר האישיותי-רגשי ציוני תכונות המנהיגים אינם נבדלים מציוני תכונות המונהגים. הדיון שלהלן יתמקד בסוגיות הבאות: א. המשקל של הקלסטר הקוגניטיבי והקוגניציה החברתית בהצמחת מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית; ב. תפיסת המגבלה בקרב אנשים בעלי מוגבלות שכלית; ג. העדר ההבדלים בקלסטר האישיותי-רגשי בין המנהיגים למונהגים.

הקלסטר הקוגניטיבי – במחקר הנוכחי בדקנו האם יימצאו הבדלים בין מנהיגים למונהגים בקלסטר הקוגניטיבי בשני היבטים: יכולת הבעה ותקשורת הכוללת אוצר מילים פסיבי, אוצר מילים אקטיבי (שטף לשוני) ויכולת קבלת החלטות. רמת אוצר מילים פסיבית נבדקה באמצעות מבחן פיבודי PPVT-VI – Peabody Picture Vocabulary Test 4th edition (Dunn & Dunn, 1997). מתוצאות ניתוחי השונויות עולה כי ציוני המנהיגים באוצר מילים פסיבי גבוהים באופן מובהק מציוני המונהגים. אוצר מילים אקטיבי (שטף לשוני) (Van der Elst, Van Boxtel, & Jolles, 2006) נבדק באמצעות שתי קטגוריות: קטגוריית מילים שכיחות וקטגוריית מילים נדירות. הנבדקים התבקשו לומר ברצף את שמות העצם מכל קטגוריה בנפרד במשך שלוש דקות. נמצא כי המנהיגים גילו יכולת גבוהה יותר של שטף לשוני בשתי הקבוצות של

שמות העצם: מילים שכיחות ונדירות. השטף הלשוני של המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית לעומת המונהגים היה גבוה יותר גם במספר המילים (שמות העצם) שנאמרו וגם ביכולת הסמנטית העוסקת במשמעות המילים והקשר ביניהן (מילים מאותה קטגוריה, מילים נרדפות, כלומר מילים שונות לשם עצם מסוים ומילים ניגודיות) (Hird & Kirsner, 2010) למשל, קטגוריה של חיות משק או קטגוריה של פירות השייכים למשפחת פרי ההדר.

בקונטקסט של מנהיגות, שפה ויכולת התבטאות מהווים חלק בלתי נפרד מהיכולת הרפרזנטטיבית של המנהיג. כדי להוביל קבוצת אנשים על המנהיגים לדעת לשכנע, לעודד ולדבר (Madlock, 2008; Riggio et al., 2003; Salacuse, 2007). מנהיג צריך להיות בעל יכולת תקשורת 'עוצמתית'. כאמור, במחקר הנוכחי נמצא כי בדומה לתופעת המנהיגות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה, המנהיגים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית הינם בעלי יכולת הבעה ותקשורת גבוהה יותר מהמונהגים. יכולת זו מתבטאת גם במבחנים שערכנו בחלקו הראשון של המחקר וגם בסימולציות שערכנו כדי לבדוק את איכות יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים. הסימולציות נערכו סביב שני נושאים עיקריים: נושא חברתי (ארגון טיול משותף, בחירת וועד, ארגון מסיבה או אירוע) ונושא זכויות (ביטול ההפסקות, תכנון ובחירת חוגים ותכנון שימוש בסכום כסף שנתרם למסגרת בית הספר/מסגרת העבודה/החוג החברתי). מהסימולציות עולה כי יכולת הבעה ותקשורת סייעה למנהיגים באוכלוסיית המחקר הנוכחי לבטא את דעתם ואת רעיונותיהם, ליצור תקשורת עם חבריהם ועם אנשי הצוות באופן רהוט יותר (הרחבה בנושא ראה חלק ג'). המנהיגים הצליחו להביע את עצמם כמו גם לנהל את הדיון באופן שוטף, וכך ליצור משיכה וההיענות של המונהגים. בסימולציות שהופעלו בקבוצות נמצא כי אוצר המילים של המנהיגים גבוה משל המונהגים. המנהיגים הצליחו לנהל את השיח הקבוצתי ולהוביל את המונהגים לכיוון אליו רצו.

בקלסתר הקוגניטיבי נכללה גם יכולת קבלת החלטות כיכולת המבחינה בין מנהיגים למונהגים. קבלת החלטות הינה ביטוי לנחישות עצמית (Self-determination), המתבססת, בין היתר, על יכולת בחירה בין אפשרויות שונות, הצבת מטרות ופעילות להשגתן (רייטר, 2004). במחקרים, נמצא כי למנהיגים בעלי התפתחות תקינה יכולת גבוהה יותר לקבלת החלטות (Mumford, Friedrich, Caughron, & Byrne, 2007). מנהיגים נדרשים לקבל החלטות עבור עצמם ועבור חברי הקבוצה בכל זמן נתון. האפקטיביות של הארגון והדרך בה פועלים המונהגים בארגון או בקבוצה, תלויים למעשה בקבלת החלטות של מנהיגים (Tichy & Bennis, 2007).

במחקר הנוכחי השתמשנו בשאלון הבדוק יכולת קבלת החלטות בקרב אנשים בעלי מוגבלות שכלית בשני תחומים: בתחום הפיננסי ובתחום של מחויבות תעסוקתית (Suto et al., 2005). בדומה לאוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה, גם באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית נמצא כי המנהיגים היו בעלי יכולת גבוהה יותר של קבלת החלטות מהמונהגים גם בתחום הפיננסי וגם במחויבות תעסוקתית. הממצאים תואמים, גם כן, את התנהגות המנהיגים והמונהגים במהלך הסימולציות שהופעלו במסגרת המחקר הנוכחי, בהן נתבקשו המשתתפים לקבל החלטות בתחום הפיננסי (ניהול השימוש בתקציב שיועמד לרשותם), בתחום חברתי (תכנון אירוע חברתי) ועוד. המנהיגים ידעו לשקול את דברי האחרים, להעלות רעיונות נוספים ובסופו של דבר לקבל החלטות עבור כל חברי הקבוצה בנוגע לנושאים השונים.

יש לציין כי תכנון תקציב וקבלת החלטות פיננסיות נחשבת כיכולת אבסטרקטית ואנשים בעלי מוגבלות שכלית, גם בעלי רמת מוגבלות שכלית קלה ובינונית מגלים קושי בתחום זה (Grisso, Appelbaum, & Hill-Fotouhi, 1997; Moser et al., 2002). לכן, כאשר אנשים בעלי מוגבלות שכלית מוכיחים יכולת קבלת החלטות דווקא בתחום הפיננסי כולל חישוב וניהול תקציב, הם מוערכים על ידי יתר חברי הקבוצה. כך לדוגמא, בסימולציית 'בחירת וועד' התבקשו המועמדים לשווק את עצמם ליתר חברי הקבוצה. אחת מחברות הוועד סיפרה כי בחיים היא משמשת כיו"ר הוועד ביחידת הדיור בה היא מתגוררת. היא זו האחראית על ההוצאות הכספיות לאירועים ולקניות של כל הדיירים. חבריה מתייעצים אתה בכל הנוגע להוצאותיהם, והם סומכים עליה כי היא יודעת לנהל את ההוצאות ולהשתמש בכסף באופן מושכל.

הקלסטר החברתי – במחקר הנוכחי נעשה שימוש בשאלון 'עיבוד מידע חברתי' (Crick &

Dodge, 1994) הבדוק את היכולת לפענח מצבים חברתיים והתנהגויות חברתיות ולבחור דרכי התנהגות תואמות. המבחן כלל שתי דילמות חברתיות: דחיה חברתית ופתרון סכסוכים. שני נושאים אלה רלוונטיים למציאות חייהם של מתבגרים ומבוגרים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. נמצא כי ציוני המנהיגים היו גבוהים מציוני המונהגים בשתי הבעיות. בניתוחי המשך לבדיקת מקור השונות בין ששת שלבי עיבוד מידע חברתי של הבעיה החברתית נמצא כי ציוני המנהיגים היו גבוהים מציוני המונהגים בשלב הפרשנות ובשלב הבהרת המטרות. בפתרון סכסוכים נמצאו הבדלים בשלב הקידוד, הבהרת המטרות, ובשלב הביצוע ההתנהגותי. שלב הקידוד הינו השלב הראשון בעיבוד מידע חברתי. בשלב זה, היחיד קשוב לאירוע ולרמזים שונים. כלומר, היחיד רואה, חווה או שומע על אירוע חברתי ועליו לזכור, לשנן ולתפוס באופן קוגניטיבי

את המתרחש. שלב הפרשנות הינו השלב של עיבוד המידע בו היחיד חושב על האירוע, מעבד ומבין את המתרחש ומפרש את האירוע תוך יצירת אינטגרציה בין המידע על האירוע לבין סכמות התנהגותיות הקיימות אצלו. המנהיגים לעומת המונהגים במחקר הנוכחי, הצליחו להבין אירועים ולפרש אותם ביעילות רבה יותר מאשר המונהגים. פרשנות מדויקת מובילה לתגובה הולמת לאירוע ולכן שלב זה חשוב בתהליך עיבוד מידע חברתי. בשלב הבהרת המטרות נמצאו, גם כן, הבדלים בין מנהיגים למונהגים. בשלב זה היחיד חושב על המטרות ועל תוצאות רצויות אפשרויות, בהתאם לפרשנות ומתכנן את הדרך להשגת המטרות. השלב הנוסף בו נמצאו הבדלים בין המנהיגים למונהגים הינו שלב התגובה – שלב הביצוע ההתנהגותי. זהו השלב בו מוצגת האופציה היעילה ביותר להתנהגות תגובתית בהתאם לאירוע והנבדקים מתבקשים להציג את האופן בו יפעלו. מתוצאות המחקר הנוכחי עולה כי יכולתם של המנהיגים היתה גבוהה משל המונהגים כמעט בכל ששת השלבים של עיבוד מידע חברתי. החל משלב הקידוד, שלב הפרשנות, שלב הבהרת המטרות, שלב מציאת תגובות אפשרויות ועד שלב ביצוע התנהגותי.

עיבוד מידע חברתי הוא חלק מקוגניציה חברתית הכוללת יכולות פענוח, פרשנות, הבנת מצבים חברתיים ופתרון בעיות חברתיות המתבססות על יכולות קוגניטיביות (Beer & Ochsner, 2006). היכולת להבנת קודים חברתיים, פענוחם ומתן תגובה הולמת חשובה להתנהגותם של מנהיגים בארגון או קבוצה ונמצאה כמשפיעה על יעילות הקבוצה (Mumford et al., 2007). נמצא, כי המונהגים מחפשים במנהיגיהם יכולות גבוהות בתחום החברתי וכי קיימת מידה מסוימת של תלות של המונהגים במנהיגים. המנהיגים מהווים משענת למונהגים שחשים ביכולתם של המנהיגים לפתור בעיות חברתיות וליצור אווירה של חברות טובה במסגרות התעסוקה והחוגים. המונהגים, במחקר הנוכחי, ציינו כי המנהיגים 'יוזמים פעילות חברתית משותפת' ויודעים 'לעזור להם כשהם רבים עם חברים'.

אחת השאלות העולה מן התוצאות היא באיזה מן הקלסטרים הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי או החברתי, עוצמת ההבדלים בין מנהיגים למונהגים גבוהה יותר. בניתוח קנוני (analysis discriminant) שערכנו לדרוג עוצמת ההבדלים בתכונות בין מנהיגים למונהגים בקלסטר האישיותי-רגשי לא נמצאו הבדלים בין שתי הקבוצות, כפי שיוסבר להלן. עוצמת ההבדלים בין מנהיגים למונהגים מתבטאת בעיבוד מידע חברתי כלומר, בקוגניציה חברתית. המונהגים,

במחקרנו, חשים בהבדלים בינם לבין המונהגים. הם יודעים להעריך יכולות קוגניטיביות אך מבין שני האשכולות, דווקא הקוגניציה הפרקטית היא זו שמבחינה בין מנהיגים למונהגים.

תוצאות מחקרנו הולמות תוצאות מחקרים, לפיהם באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה, מנהיגים בעלי יכולות חברתיות מצליחים לפענח מצבים חברתיים, לפתור בעיות חברתיות של המונהגים ולהיענות לצורכי המונהגים (Riggio & Reichard, 2008). רמה גבוהה של יכולות חברתיות של מנהיגים קשורה ליכולות ניהול קונפליקטים, מודעות לצרכי המונהגים, יצירת אקלים חיובי בארגון ועוד (Hopkins & Bilimoria, 2007). מתוצאות מחקרנו עולה כי בדומה לאוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה יחידים בעלי מוגבלות שכלית היודעים להתמודד עם בעיות חברתיות נתפסים בעיני חבריהם כבעלי כריזמה וכמנהיגים.

ממצא זה עולה בקנה אחד עם הדיווחים מן השדה לפיהם המנהיגים בעלי המוגבלות השכלית משמשים משענת חברתית למונהגים, פותרים עבורם בעיות חברתיות ומתווכים בינם לבין אנשי הצוות. יכולות אלה מאפשרות למנהיגים לנווט את התנהגותם ואת התנהגות המונהגים. המונהגים סומכים על המנהיגים ומקבלים את מנהיגותם. המנהיגים אף משמשים כמודל של התנהגות חברתית עבור המונהגים. בעת התמודדות חברתית בקבוצת השווים, המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית מצליחים להבין את הבעיות ומחפשים דרכי התמודדות. זאת בניגוד למונהגים המתקשים בזיהוי ובהתמודדות עם הבעיות ואינם מצליחים להתמודד עמן.

עוצמת ההבדלים השניה בין מנהיגים למונהגים מתבטאת באוצר מילים אקטיבי כלומר בשטף לשוני. בדומה למנהיגים בעלי התפתחות תקינה, נמצא במחקר הנוכחי כי יחידים בעלי מוגבלות שכלית שהינם בעלי יכולת התבטאות בשטף ותקשורת מילולית משתייכים לקבוצת המנהיגים. יכולת זו מאפשרת למנהיגים לבטא את עצמם, את רצונותיהם, ליצור שיח מילולי עם חבריהם ועם הממונים. בסימולציות רבות, במהלך השיח המנהיגותי נמצא כי מנהיגים מבטאים את דעותיהם באופן קוהרנטי וברור יותר ממונהגים. באופן כזה הם בולטים יותר בקבוצת השווים. יכולותיהם לתקשורת מילולית אפשרו למנהיגים להביע בקול את דעותיהם בעוד שמונהגים רבים התקשו להביע באופן מילולי את מחשבותיהם.

עוצמת ההבדלים השלישית בגודלה מתבטאת ביכולת קבלת החלטות. בדומה למנהיגים בעלי התפתחות תקינה, נמצא במחקר הנוכחי כי יחידים בעלי מוגבלות שכלית בעלי יכולת קבלת החלטות משתייכים לקבוצת המנהיגים. באחת הסימולציות התבקשו המשתתפים לדון בשאלה של נקיטת דרכי פעולה מול פגיעה בזכויותיהם להפסקה בעבודה. המונהגים נטו להסס בבחירת

דרכי פעולה למרות שהבינו כי זו פגיעה בזכויותיהם. המנהיגה, לעומת זאת, היתה החלטית וטענה כי צריך 'לעשות הפגנה' ולא לוותר על הזכות להפסקה.

עוצמת ההבדלים הרביעית בגודלה שנתקבלה בין מנהיגים למונהגים מתבטאת באוצר מילים (יכולת מילולית פסיבית). נמצא במחקר הנוכחי כי יחידים בעלי מוגבלות שכלית, שהינם בעלי אוצר מילים גבוה, משתייכים לקבוצת המנהיגים. באחת הסימולציות, בהן נתבקשו המשתתפים לדון בנושא זכויות, המנהיג ידע להציע דרכי פעולה, כגון: "אנחנו נעשה הפגנה" בעוד שהמונהגים בטאו את התנגדותם לפגיעה בזכויות במילים, כגון: "אנחנו לא מסכימים" או "זה לא טוב". יכולת תקשורתית הינה חלק מיכולת רפרזנטטיבית והכריזמה של מנהיגים באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה (Limon & La DeGroot, Aime, Johnson, & Kluemper, 2011; France, 2005). בדומה למנהיגים בעלי התפתחות תקינה נמצא במחקר הנוכחי כי המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית היו גבוהים מהמונהגים בשפה הפסיבית ובשטף הלשוני. גם ממצא זה עולה בקנה אחד עם הדיווחים מן השדה בהם בעלי יכולת לתקשורת נתפסים בעיני חבריהם כמנהיגים. המונהגים מתקשים ליצור תקשורת יעילה עם אחרים. המונהגים חסרים באוצר מילים ומתקשים בשטף לשוני, לעומת המנהיגים. יכולות המנהיגים לדבר בשטף, להביע רעיונות ולבטא את עצמם יוצרת תלות של המונהגים במנהיגים. המנהיגים הופכים לדוברי המונהגים. המנהיגים יוצרים תקשורת ומייצגים את צרכי המונהגים למול הממונים. כלומר, יכולתם הרפרזנטטיבית של המנהיגים מאפשרת למנהיגים לייצג את עצמם ואת חבריהם המונהגים.

תרומת המשתתפים התלויים והבלתי תלויים להשתייכות לקבוצת

המנהיגים

על מנת לבדוק את מידת תרומתם של משתני הרקע: מגדר ויכולת קוגניטיבית בסיסית (מבחן הרייבן), וכן תרומת המשתתפים התלויים של המחקר הנוכחי (הכישורים בקלסתר הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי והחברתי) לניבוי יכולת מנהיגותית, כלומר הימצאותו של האדם בקבוצת מנהיגים/מונהגים – בוצעו ניתוחי רגרסיה לוגיסטית. קיומו של מנהיג/לא מנהיג הוכנס כמשתנה 'דמי'. מן הממצאים עולה כי מבין משתני הרקע, מגדר מנבא קיומו של מנהיג/לא מנהיג, אם כי רק בצעד הראשון ואילו שני המשתתפים האחרים: גיל ויכולת קוגניטיבית בסיסית (מבחן הרייבן), שהוכנסו בצעד הראשון אינם מנבאים השתייכות לקבוצת מנהיגים/מונהגים. לעומת זאת, כישורי

הקלסתר הקוגניטיבי: יכולת קבלת החלטות ואוצר מילים פסיבי (שהוכנסו בצעד השני של הרגרסיה) תרמו 20% מהשונות להסבר ההשתייכות לקבוצת המנהיגים. מדד עיבוד מידע חברתי (קלסתר חברתי), שהוכנס בצעד השלישי נמצא כי תרם 13% מהשונות להסבר ההשתייכות לקבוצת המנהיגים. בסך הכל אחוז השונות המוסברת שהצטברה בשלושת הצעדים מגיעה ל-39%.

נשאלת השאלה כיצד ניתן להסביר את ההבדלים בתוצאות ניתוח הנתונים לבין תוצאות מבחני הרגרסיה הלוגיסטית. יש לציין, כי הן בניתוח הרגרסיה הלוגיסטית ובניתוח הנתונים, הכישורים הקוגניטיביים (יכולת תקשורת ויכולת קבלת החלטות) ועיבוד מידע חברתי (מדד יכולת חברתית) מבחינים בין מנהיגים למונהגים. בניתוח הנתונים, עיבוד מידע חברתי נמצא כבעל העוצמה הגבוהה ביותר בין כל המשתנים בהבדלים בין מנהיגים למונהגים, ואילו בניתוחי הרגרסיה, הקלסתר הקוגניטיבי מסביר אחוז גבוה יותר של השונות בהסבר קיומו של מנהיג/מונהג.

יש לציין כי בניתוח הנתונים הוכנסו גם מדדי הקלסתר האישיותי-רגשי. כלומר, כאשר בודקים את כל המשתנים ביחד, המשתנה עיבוד מידע חברתי נמצא כמבחין ברמה גבוהה ביותר בין מנהיגים למונהגים. כישורי הקלסתר האישיותי-רגשי לא הוכנסו בניתוחי הרגרסיות, ולכן היחס בין המשתנים השתנה במקצת. בניתוח הרגרסיה, עיבוד מידע חברתי תורם 13% מהשונות, והוא מנבא ביחד עם המדדים הקוגניטיביים 39% השתייכות לקבוצת המנהיגים.

ההבדלים במיקום של עיבוד מידע חברתי בניתוח הנתונים וברגרסיה הלוגיסטית נובעים מהמטרות השונות של שני הניתוחים האלה. בניתוח הנתונים נבדקת הטעינות של כל משתנה בלתי תלוי. ככל שרמת הטעינות גבוהה יותר, כך קיימת הבחנה בין שתי קבוצות המחקר מנהיגים/מונהגים. כאמור, בניתוח זה נמצא כי המדדים המבחינים השתייכות לקבוצת המנהיגים הינם המדד של קוגניציה חברתית (עיבוד מידע חברתי) והמדדים של הכישורים הקוגניטיביים: יכולת קבלת החלטות ואוצר מילים פסיבי. הרגרסיה הלוגיסטית בודקת את הקשר והמתאם בין המשתנים הבלתי תלויים, כך שהמשתנים יכולת קבלת החלטות, אוצר מילים פסיבי, ועיבוד מידע חברתי מנבאים טוב יותר את ההשתייכות לקבוצת המנהיגים ולא לקבוצת המונהגים ככל שהקשר גדל.

מתוצאות מחקרנו עד כה עולה כי ה'כריזמה' של המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית נובעת מיכולות קוגניטיביות הכוללות: קוגניציה חברתית המתבטאת בעיבוד מידע חברתי ושטף לשוני,

כלומר כושר ביטוי, יכולת קבלת החלטות ואוצר מילים פסיבי. ההבדלים בין מנהיגים למונהגים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית נובעים מיכולותיהם הגבוהות של המנהיגים במשתנים הקוגניטיביים, לעומת חבריהם המונהגים. יכולותיהם הגבוהות יותר של המנהיגים מתבטאות ביכולת לתקשר עם חבריהם ועם הממונים. המנהיגים מקבלים החלטות עבור עצמם וגם עבור חבריהם ופותרים בעיות חברתיות. מחד, המונהגים רואים במנהיגים כמיצגים אותם מול הממונים בסיטואציות שונות. מאידך, הממונים נעזרים במנהיגים במשימות שונות ובכללן משימות של יישוב סכסוכים חברתיים בקרב המונהגים, העברת מסרים למונהגים ועוד.

תפיסה ומודעות למגבלה בקרב אנשים בעלי מוגבלות שכלית

מתוצאות מחקרנו עולה מגמה נוספת, לפיה אנשים בעלי מוגבלות שכלית מבחינים בהבדלים אינדיבידואליים הקיימים בינם לבין חבריהם. הם מבחינים כי בתוך קבוצת השווים ישנם יחידים שהם בעלי יכולות גבוהות משלהם. ממצא זה מעלה מחדש את סוגיית ה'מודעות למגבלה' באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. אמנם, נושא זה לא נבדק ישירות במחקרנו, אך הדיון בנושא זה קשור באופן אינטגרלי לתוצאות השאלה הראשונה בדיון. מצאנו לנכון לדון בסוגיה זו, בשל התרומה של תוצאות המחקר הנוכחי לנושא תפיסת המגבלה או המודעות למגבלה בקרב אנשים בעלי מוגבלות שכלית.

אחת השאלות שהעסיקה את הספרות המקצועית העוסקת במוגבלות שכלית בשנות ה-70 ועד תחילת שנות ה-90 היא האם אנשים בעלי מוגבלות שכלית מודעים למגבלתם, ואם כן, כיצד נתפסת מוגבלות זו בעיניהם (Bogdan & Taylor, 1982; Khan, 1985). מילות המפתח בספרות המקצועית הן: Perception of disability among individuals with MR או Attitudes to themselves (Bogdan & Taylor, 1982; Heshusius, 1984). לאחר מכן, היתה פאזנה בהתייחסות לנושא תפיסת מוגבלות אצל אנשים בעלי מוגבלות שכלית. בסוף המאה ה-21 חזר הנושא 'תפיסת המוגבלות על ידי אנשים בעלי מוגבלות' לשיח המחקרי תחת הכותרת: סטיגמה עצמית (Self stigma) של אנשים בעלי מוגבלות שכלית (Ritsher & Phelan, 2004). להלן נציג מחקרים משני הזרמים.

הזרם הראשון של המחקרים בנושא תפיסת המוגבלות על ידי אנשים בעלי מוגבלות שכלית

התבסס בעיקר על ראיונות עם אנשים בעלי מוגבלות שכלית (Edgerton, 1967; Bogdan &)

(Taylor, 1982). לשם הדגמה נציג כמה מחקרים. במחקר שנערך בסוף שנות ה-60 (Edgerton, 1967), נבדקה תפיסת המוגבלות על ידי מבוגרים בעלי מוגבלות שכלית (בארה"ב), שעברו ממוסדות למגורים בקהילה. נמצא כי בעלי המוגבלות השכלית מפנים 'אצבע מאשימה' כלפי מעצבי המדיניות בטענה כי המסגרת הנבדלת בה הם חיו גרמה לפגיעה ביכולתם ולתיוגם כבעלי מוגבלות שכלית: "Lots of patients in that hospital are smarter than the people outside. The problem is that when you have been locked away in there for a long time you get nervous and also you don't learn how to live outside...." (Edgerton, 1967, p. 71). מסיפוריהם של משתתפי המחקר הללו עולה כי הם מתכחשים למוגבלותם. טענות ביחס לחוסר מובנות בדיבור, קשיים תקשורתיים, קשיים בהבנה ועוד, מיוחסים להיותם במוסדות ולא למוגבלות הקוגניטיבית (Edgerton, 1967, p. 170; 206). לדעת Edgerton (1967) ציטוט זה משקף 'רציונליזציה' של המוגבלות בקרב בעלי מוגבלות שכלית. כלומר, בעלי מוגבלות שכלית מתנגדים לתיוג, ומתכחשים לו כי הם שואפים להיות מוגדרים כבעלי התפתחות תקינה. תפיסה דומה עולה מהראיונות שערכו Bogdan and Taylor (1982) עם שני אנשים בעלי מוגבלות שכלית. המרואיינים הביעו את התנגדותם לשימוש במושג 'retarded', וראו בו מינוח מתייג, מעליב ומשפיל, בטענה כי המוגבלות היא סובייקטיבית, והינה תוצאה של עמדות חברתיות שליליות שהיו כלפי בעלי מוגבלות שכלית במשך השנים. גם במחקרים נוספים (Bogdan & Taylor, 1982; Edgerton & Bercovici, 1976; Heshusius, 1984; Lea, 1988) נטען על ידי בעלי מוגבלות שכלית כי "They/We are not retarded" (Heshusius, 1984, p. 116). מחקרים אלה מצביעים על התכחשותם של אנשים בעלי מוגבלות שכלית למוגבלותם וחוסר מודעות למוגבלותם ולקשיים שהיא מציבה בפניהם. כלומר, מיקוד השליטה הוא חיצוני והיחס הוא רגשי: כעס, עלבון והכחשה.

הזרם השני של המחקרים בנושא תפיסת המוגבלות על ידי אנשים בעלי מוגבלות שכלית מתייחס לסטיגמה עצמית של אנשים בעלי מוגבלות שכלית. סטיגמה עצמית (Self-Stigma) הינה תופעה מוכרת בקרב אנשים בעלי צרכים מיוחדים. זהו תהליך היוצר הרחקה של קבוצות מהחברה (Rüsch, Angermeyer, & Corrigan, 2005). זוהי תחושה של קבוצת אנשים המאמינים שהם בעלי יכולות נמוכות מאחרים, ולכן גם מתפקדים ברמה נמוכה מהצפוי.

(Corrigan, Kerr, & Knudson, 2005; Corrigan, Watson, & Barr, 2006; Ritsher & Phelan, 2004). יש כאן מעגל חוזר: התפיסה של אובייקט העמדה מושפעת מבעל העמדה והאובייקט מתאים עצמו לציפיות.

Ali, Hassiotis, Strydom, and King (2012) סרקו מחקרים העוסקים בבדיקת סטיגמה עצמית בקרב בעלי מוגבלות שכלית. נמצא כי אנשים בעלי מוגבלות שכלית מרגישים שיחס החברה שונה כלפיהם וכי הם מתויגים כשונים. במחקר של Chen and Shu (2012) השתתפו מתבגרים בעלי מוגבלות שכלית בינונית ($CA = 14-18$), הלומדים בבתי ספר תיכוניים המשלבים תלמידים בעלי מוגבלות שכלית. נמצא כי תלמידים בעלי מוגבלות שכלית חשים כיצד האחרים, בני גילם בעלי התפתחות תקינה מתייגים אותם, לכן הם תופסים עצמם כנחותים ביכולותיהם, וחשים בושה בגלל יכולותיהם הנמוכות. בעלי המוגבלות השכלית מתייגים עצמם כרעים וכגורמי בעיות, כאנשים חולים ומוזרים. כלומר, הם מפנימים את התפיסה הסטיגמטית של החברה כלפיהם, ומתייגים את עצמם כפי שהחברה נוטה לתייג אנשים בעלי מוגבלות שכלית, כאנשים שונים ונחותים.

לסיכום, מהמחקרים המייצגים את שני הזרמים (Cunningham & Glenn, 2004; Jones, 2012) עולה כי אנשים בעלי מוגבלות שכלית אינם יודעים להגדיר במה הם שונים, וכי רמת המודעות העצמית שלהם כלפי מוגבלותם נמוכה. במחקרנו נמצא לראשונה כי המונהגים, בעלי מוגבלות שכלית, ידעו לזהות את היכולות הקוגניטיביות הגבוהות של המנהיגים. כלומר, הם חשים בהבדלים אינדוידואליים בקבוצת השווים, ויודעים להבחין בפער בינם לבין המנהיגים. המונהגים מבחינים שהמנהיגים הינם בעלי יכולות בתחום קבלת ההחלטות, בעיקר בתחום הפיננסי, פתרון בעיות חברתיות, יכולת הבעה ותקשורת גבוהה. גם המנהיגים מבחינים ביכולותיהם הגבוהות יותר מול המונהגים, והם משתמשים ביכולות אלה כדי להנהיג את חבריהם במסגרות החינוך או במסגרות העבודה. החידוש של מחקרנו הוא שהמודעות למגבלה באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית היא קוגניטיבית, מיקוד השליטה הוא פנימי. הם חשים בהבדלים אינדוידואליים בינם לבין חבריהם ויודעים 'לשים את האצבע' במה הם שונים מחבריהם. 'מודעות עצמית' (self-awareness) נחוצה לאדם כדי להעריך את חוזקותיו וחולשותיו, וכדי לפעול באופן יעיל בהיבטים שונים של חייו (Rochat, 2003). זוהי חלק מהאג'נדה של התנועה ל'סינגור עצמי' (Self-Advocacy) (Buchanan & Walmsley, 2006). האמונה העומדת בבסיס הסינגור עצמי

טוענת כי לכל אדם זכות לבחור את דרכו ולקבל החלטות על פי העדפותיו. כאשר העדפות אלה מתבססות על ידע של האדם את חוזקותיו ואת חולשותיו.

העדר הבדלים בין מנהיגים למונהגים בקלסתר האישיותי-רגשי

אחת השאלות העולות מהמחקר הנוכחי היא כיצד ניתן להסביר את העדר ההבדלים בין מנהיגים למונהגים בקלסתר האישיותי-רגשי הכולל: סגנונות התקשרות, דימוי עצמי ומסוגלות עצמית. מתוצאות המחקר עולה כי בכל שלושת מדדי הקלסתר האישיותי-רגשי נמצאו ציונים גבוהים, ולא נמצאו הבדלים בין מנהיגים למונהגים. אחד הממצאים המפתיעים מתבטא בכך שלא נמצאו הבדלים בסגנון התקשרות (Hazan & Shaver, 1987) בין מנהיגים למונהגים, והסגנון הדומיננטי אצל כולם הינו סגנון התקשרות בטוח. במחקרים (Muris & Maas, 2004; Schuengel & Janssen, 2006), שבדקו סגנונות התקשרות בקרב בעלי מוגבלות שכלית נמצא כי סגנונות ההתקשרות תלויים במרואיינים עצמם. כאשר המטפלים, אנשי הצוות וההורים דיווחו על סגנון ההתקשרות של ילדיהם בעלי מוגבלות שכלית, זוהה סגנון ההתקשרות 'חרד' כסגנון ההתקשרות העיקרי. לעומת זאת, כאשר אנשים בעלי מוגבלות שכלית דיווחו בעצמם על סגנון ההתקשרות, הם דיווחו על סגנון התקשרות בטוח (Larson, Alim & Tsakanikos, 2011). תוצאות מחקרנו הולמות את תוצאות המחקר הזה, ולפיו בדיווח עצמי נמצא סגנון התקשרות בטוח בקרב שתי קבוצות המחקר מנהיגים/מונהגים.

כאמור, תוצאות מחקרנו מצביעות על ציונים גבוהים גם בדימוי עצמי ובמסוגלות עצמית. דימוי עצמי נבדק באמצעות מבחן 'הוא כך ואני כך' (גלנץ, 1981). מבחן זה בודק דימוי עצמי בשלושה מדדים: דימוי עצמי אישי-התנהגותי ("הוא משתתף יפה בכיתה/בעבודה"), "הוא יודע הרבה דברים", דימוי עצמי פיזי ("הוא חזק"), "הוא מבצע יפה משימות" ודימוי עצמי חברתי ("חבריו אוהבים לשחק אתי", "הוא אומר בדרך כלל את האמת"). ממוצעי הציונים הן של המנהיגים והן של המונהגים בדימוי עצמי היו גבוהים (2.54-2.80) מתוך טווח של 1-3. ציונים גבוהים דומים התקבלו, כאמור, גם במסוגלות עצמית. כאשר במדד התמודדות עם קושי, ממוצע המנהיגים הינו 2.65 וממוצע המונהגים 2.68. במדד בטחון עצמי ממוצע המנהיגים 2.75 ושל המונהגים 2.83 בטווח ציונים 1-3.

שלושה הסברים עשויים להסביר את הציונים הגבוהים בקלסתר האישיותי-רגשי בקרב כל משתתפי המחקר: א. תיאוריית הרצייה החברתית (Social desirability) (Stober, 2001; Van de Mortel, 2008); ב. דימוי עצמי מבוסס ארגון (Organizational-based self-esteem) (Pierce, 1989); ג. פעילות ה'עצמה' במסגרות לבעלי מוגבלות שכלית. א. על פי תיאוריית הרצייה החברתית, ככל שתכונה נתפסת כבעלת ערך גבוה בהיבט החברתי, היחיד יבחר לציין כי תכונה זו מאפיינת אותו. כלומר, קיימת נטייה בקרב נבדקים לדרג באופן גבוה ולא באופן אובייקטיבי תכונות אישיותי-רגשיות (Farley-Icard, 2007; Van de Mortel, 2008), כדי להציג את עצמם באור חיובי (Pedregon, Farley, Davis, Wood, & Clark, 2012). נמצא כי הדרך בה שומרים בעלי מוגבלות שכלית רמת דימוי עצמי גבוהה, דומה לזו של בעלי התפתחות תקינה (Dagnan & Sandhu, 1999; Li, Tam, & Man, 2006; Tracey, 2002), וכי בעלי מוגבלות שכלית מסוגלים להתייחס לממדים של רציה חברתית (Langdon, 2010); ב. הסבר נוסף לציונים הגבוהים בתחום האישיותי-רגשי בקרב משתתפי המחקר הנוכחי ניתן למצוא בגישת הדימוי עצמי המבוסס-ארגון (Organizational-based self-esteem) (Pierce & Gardner, 2004). גישה זו משקפת כיצד היחיד תופס את יכולותיו, מעריך את עצמו כבעל כישורים ויכולות במסגרת הארגון או הקבוצה בה הוא פועל. רמה גבוהה של דימוי עצמי מבוסס-ארגון משקפת את תפיסת היחיד את מעמדו בארגון ותחושת הערך העצמית. דימוי עצמי מבוסס-ארגון נבנה מתוך הרמזים והמסרים הגלויים שנשלחים מהממונים, ומושפע מהתנסויותיו ותחושות היכולות של היחיד. כאמור, אנשי צוות בבתי הספר ובמסגרות העבודה לבעלי מוגבלות שכלית מדגישים את הצורך בעידוד התלמידים והחניכים, כך שיחוו במהלך היום מסרים חיוביים ותחושות יכולת והצלחה. התנסויות חיוביות מצד אחד והרמזים הגלויים והנסתרים מצד שני, יוצרים גם בקרב אנשים בעלי מוגבלות שכלית דימוי עצמי ורמה גבוהה של מסוגלות עצמית; ג. תכניות ה'עצמה' לאנשים בעלי מוגבלות שכלית. נמצא כי כאשר אנשים בעלי מוגבלות שכלית מקבלים תמיכה מתאימה ועידוד, הם מפתחים דימוי עצמי גבוה יותר מהצפוי מול יכולותיהם האובייקטיביות (Jahoda & Markova, 2004). חוקרים (Khemka, 2000; Schalock et al., 2005; Wolfensberger, 2011) מצאו כי בבתי הספר ובמסגרות העבודה המיועדות לאנשים בעלי מוגבלות שכלית נערכות פעילויות להעצמת

התלמידים והעובדים. מטרת הפעילויות האלה היא לפתח ולחזק דימוי עצמי, תחושת מסוגלות, התמודדות עם מצבי לחץ ועוד. משיחות עם אנשי הצוות עולה כי קיימת נטייה בקרב אנשי הצוות במסגרות השונות לעודד ולתמוך בתלמידים ובחניכים על כל הישג כדי להקנות תחושה טובה, להתמיד בביצוע המטלות, וכדי לטפח רצון להתמודד עם קשיים. כל אלה מסייעים להעלאת הדימוי העצמי והמסוגלות העצמית באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית. כלומר, התנאים החינוכיים והטיפוליים הייחודיים, הנמצאים במסגרות בתי הספר והעבודה, המיועדים לאוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית משפיעים על סגנון ההתקשרות, הדימוי והמסוגלות העצמית של כל המשתתפים במחקר הנוכחי וללא קשר לסטטוס (מנהיגים/מונהגים).

הבדלים בכישורים ותכונות בין מנהיגים למונהגים בזיקה למגדר

מניתוחי שונות שנערכו על ההבדלים בין מנהיגים למונהגים בעלי מוגבלות שכלית, בזיקה למגדר נמצאו ממצאים מובהקים בשני מדדים מתוך מדדי הקלסתר האישיותי-רגשי. האחד, בדימוי עצמי פיזי של מבחן הדימוי העצמי, כאשר מבין משתתפי המחקר, הדימוי הפיזי של הגברים גבוה באופן מובהק מהדימוי הפיזי של הנשים. השני, בסגנון התקשרות הימנעות, לפיו נשים מבטאות רמה גבוהה של הימנעות בהשוואה לגברים. בכל המדדים האחרים, גברים מנהיגים אינם נבדלים מנשים מנהיגות בכישורים ובתכונות על פי שלושת הקלסתרם: הקוגניטיבי, האישיותי-רגשי והחברתי. באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה נמצא כי תכונות וכישורים של מנהיגים נתפסים שונים מאלה של המנהיגות (Paris, Howell, Dorfman, & Hanges, 2009). גברים מנהיגים נתפסים כבעלי תכונות גבריות, כגון: כוח פיזי ויכולות הכרעה במצבי משבר חיצוניים (Gershenoff & Foti, 2003; Ritter & Yoder, 2004), וכן במצבים הקשורים לתפקוד הקבוצה, כגון: דאגה לרווחת המונהגים (Van Vugt, De Cremer, & Janssen, 2007). כלומר, מנהיגים נתפסים כבעלי יכולות שונות מאלו של המנהיגות להנהיג. כאמור, ממצאי המחקר הנוכחי תואמים בחלקם את הממצאים בקרב מנהיגים באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה בהם מנהיגים נתפסים כבעלי כוח פיזי רב יותר ממנהיגות (Paris et al., 2009). ממצאים אלה נמצאים בהתאמה להבדלים שנמצאו בבדיקת סגנונות מנהיגות (בחלק ב' של המחקר הנוכחי). כאשר מנהיגות נוטות להיות בעלות סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי ומנהיגים נוטים להיות בעלי סגנון

סמכותי-משימתי. כאמור, סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי מתייחס להיבטים של שיתוף והתחשבות במונהגים ואילו סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי מתייחס להיבטים של פחות התחשבות

לסיכום, מהתוצאות עולה כי בעלי מוגבלות שכלית מבחינים בהבדלים האינדיבידואליים הקיימים בינם לבין חברים בעלי יכולת גבוהה יותר בתחום הקוגניטיבי והקוגניציה החברתית. הם מסוגלים לנסח ולהסביר במה אחרים טובים מהם, ומוכנים ל'המליך' עליהם את המנהיגים ולסור למרותם.

חיזוק לתפיסה זו נמצא בשאלה השלישית של המחקר הנוכחי המתמקדת ביחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים. לפיכך, הדיון במקור הכריזמה באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית יורחב בשאלה השלישית.

חלק ב' – בדיקת סגנונות מנהיגות באוכלוסיה בעלת מוגבלות

שכלית

חלק ב' של המחקר הנוכחי מתבסס על גישת המצב (Situational Theories) (Bass et al., 2003), והוא מתמקד בסגנונות מנהיגות בקרב בעלי מוגבלות שכלית שיפורטו להלן. כאמור, ברקע התיאורטי קיימים מספר סגנונות מנהיגות בהם מנהיגות מעצבת ומתגמלת (Bass et al., 2003). במחקר הנוכחי, כאמור, בחרנו בשני סגנונות מנהיגות שנמצאו בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית (Padin-rivera et al., 1986): סגנון חברתי-שיתופי וסגנון סמכותי-משימתי. שני סגנונות מנהיגות אלה תואמים לאוכלוסיית המחקר ולהנהלות המנהיגים והמונהגים במסגרות השונות (בתי ספר ומסגרות התעסוקה המיועדות לבעלי מוגבלות שכלית). כאמור, במסגרות האלה המנהיגים אינם נדרשים לדון בעיצוב נורמות הארגון או לפעול להגדלת רווחי הארגון. פעילותם מתמקדת ביחסים הבין-אישיים בקבוצה ובייצוג זכויות כלפי הממונים. לאור האמור, בחרנו במחקר הנוכחי לבדוק את סגנונות המנהיגות חברתי-שיתופי ומשימתי-סמכותי.

הדיון בחלק זה מתמקד בשלושה נושאים: סגנון המנהיגות המועדף על ידי מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית, ההבדלים בסגנון המנהיגות בזיקה למגדר והקשר בין סגנון המנהיגות לשלושת הקלסטרות: הקלסטר הקוגניטיבי, החברתי והאישי-רגשי. להלן נתייחס לכל אחד מהנושאים.

סגנון המנהיגות בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית

במחקר הנוכחי בדקנו את סגנונות המנהיגות באופן דיכוטומי, על פי השאלון לסגנונות מנהיגות של Fleishman (1989) ו-Fleishman et al. (1991) בו מיוצגים שני סגנונות המנהיגות: חברתי-שיתופי וסמכותי-משימתי. סגנונות אלה, בשונה מסגנונות מנהיגות מעצבת ומתגמלת, כאמור ברקע התאורטי, נמצאו כרלוונטיים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית במחקר 'גישוש' (Padin-Rivera et al., 1968). הממצאים במחקר הנוכחי מצביעים על הבדלים מובהקים בין סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי לסגנון מנהיגות סמכותי-משימתי, כאשר ממוצע הציון של הסגנון החברתי-שיתופי הינו $M = 2.45$ (מתוך 3) ושל סגנון המנהיגות הסמכותי-משימתי $M = 1.98$ (מתוך 3). כלומר, מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית נוטים יותר לבחור בסגנון חברתי-שיתופי, אך גם סגנון המנהיגות הסמכותי-משימתי קיים אצלם. ממצא זה תואם לתיאוריה של Fidler (1967) ו-Ayman et al. (1995), על פיה סגנונות המנהיגות נמצאים על קו רצף. שני סגנונות המנהיגות קיימים אצל המנהיגים, והם משתמשים בהם בהתאם לנסיבות.

במחקר הנוכחי משתתפים אנשים בעלי מוגבלות שכלית: מתבגרים (גילאי 16-21) הלומדים בבתי ספר לחינוך מיוחד ומבוגרים (גילאי +21) העובדים במסגרות עבודה מוגנות, ומשתתפים בפעילויות פנאי במסגרות המיועדות לאוכלוסיה זו. מטרות הארגון (בתי הספר/מסגרות עבודה) מוכתבות על ידי מדיניות משרד החינוך ומשרד העבודה והן על ידי אנשי הצוות. מהמנהיגים (תלמידים או מבוגרים) במסגרות של החינוך המיוחד לא נדרשת עד כה פעילות ברמת הארגון ומטרותיו. כלומר, המנהיגים במחקר הנוכחי נמדדים ביכולתם ה'פנים-ארגונית'. הם מבטאים את מנהיגותם בהפעלת המונהגים, בקביעת סדרי עדיפויות של הקבוצה ובתכנון ההתנהלות בתוך הקבוצה. במחקר (Nave, 2005) בו נבדקו סגנונות מנהיגות של מנהיגים בארגונים קטנים נמצא כי מנהיגים נוטים באופן מובהק להיות בעלי סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי בהיבטים פנים-ארגוניים כלומר, מול העובדים בארגון ומול לקוחות. לעומת זאת, נטו מנהיגים אלה להיות בעלי סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי כאשר נדרשו לקבל החלטות של פעילות הארגון מול ארגונים אחרים. כלומר, המנהיגים במחקר הנוכחי דומים בבחירת סגנון מנהיגות למנהיגים בעלי התפתחות תקינה. הם נוטים לבחור בסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי בהתנהלות מול המונהגים ובהיבטים פנים-ארגוניים, המהווים כאמור לעיל, את עיקר העשייה של המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית. חלק נוסף מהתנהלות המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית מוקדש להגנה על זכויות

והתנהלות מול הממונים במסגרות השונות. חלק זה כנראה נתפס אצל המנהיגים במחקרנו כהיבטים 'חוץ ארגוניים' ובמצבים אלה בוחרים המנהיגים בסגנון מנהיגות סמכותי-משימתי. על פי גישת המצב, מנהיגים בוחרים את סגנון מנהיגותם בהתאם לסיטואציות שונות ובהתאם לתפיסתם את הדרך בה הם יכולים להיות יעילים יותר (Kocher, Pogrebna, & Sutter, 2009; Neal, 2007). מנהיגים המונעים בעיקר על ידי הצורך ביעילות הארגון יטו לפעול בסגנון סמכותי-משימתי ויקבלו החלטות באופן אוטוקרטי (כלומר, ללא שיתוף אחרים) (Charness & Rabin, 2005), ואילו מנהיגים המונעים על ידי הצורך לשוויון יטו לפעול בסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי (Bolton & Ockenfels, 2000; Fehr & Schmidt, 1999). במחקר הנוכחי, הסיטואציות המנהיגותיות של המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית מתמקדות בעיקר בקבלת החלטות בנושאים הקשורים לחיים החברתיים של הקבוצה אותה הם מנהיגים ובדאגה לזכויותיהם ולהתנהלותם מול אנשי הצוות. פעילות זאת מתבטאת בבחירתם של המנהיגים כחברים במועצת תלמידים בבתי הספר ובמסגרות העבודה או הדיור המיועדים לאנשים בעלי מוגבלות שכלית. תפקידים אלה מחזקים את היעוד של המנהיגים בעלי המוגבלות השכלית לייצג את חבריהם מול ההנהלה והצוות, לפתור בעיות חברתיות, לנהל את התקציב המשותף ולקבל החלטות משותפות בנושא אירועים, טיולים, קופת כיתה וכדומה. מנהיגותם של המנהיגים במחקר הנוכחי מתבטאת בעיקר בקישור-תיווך בין התלמידים והחניכים אל מול הממונים ובפתרון בעיות חברתיות.

תוצאות המחקר הנוכחי, אם כן, מצביעות על קווים משיקים בסגנון המנהיגות בקרב בעלי מוגבלות שכלית לבין מנהיגים בעלי התפתחות תקינה. מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית משתמשים בסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי בהתאם לסיטואציות המנהיגותיות. הם מבינים שהנהגה והובלת קבוצת השווים אינה יכולה להיות בסגנון כוחני אלא בעיקר בסגנון שיתופי-חברתי. קבוצת השווים במסגרות של בעלי מוגבלות שכלית מהווה למעשה קבוצה חברתית. על פי Cartwright and Zander (1968) קבוצה היא "אוסף של פרטים בעלי קשרים זה עם זה ההופכים אותם לתלויים זה בזה באורח משמעותי" (עמוד 11). הקבוצה מאפשרת תלות הדדית, קשרים רגישים ופעולות גומלין (Brown, Mounts, Lamborn, & Steinberg, 1993). הקבוצה מגדירה את מאפייניה כלומר, נורמות משותפות, השתתפות במערכת תפקידים שיש בה תלות הדדית, מיהם היחידים השייכים לקבוצה וההשתייכות לקבוצה למשל, תלמידי כיתה בבית הספר, עובדים

בסדנת עבודה במסגרת המע"ש, או המשתתפים במועדון חברתי. מנהיגותם של בעלי מוגבלות שכלית מבוססת על צמיחתם בקבוצת השווים להם.

הבדלים בסגנון המנהיגות בזיקה למגדר

בספרות המחקרית נמצא כי נשים נוטות להשתמש בסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי בעוד שגברים נוטים להשתמש בסגנון מנהיגות סמכותי-משימתי (Kabacoff, 2000; Vecchio, 2002). במחקר הנוכחי בדקנו האם קיימים הבדלי מגדר בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית. מהתוצאות עולה כי ממוצע סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי היה גבוה באופן מובהק בקרב הנשים המנהיגות בעלות מוגבלות שכלית, מאשר סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי. אצל הגברים קיים הבדל בין שני הסגנונות, אך הוא אינו מובהק. Qureshi, Zaman, and Bhatti (2011) מצאו כי מנהיגות מתמידות להשתמש בסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי לעומת מנהיגים. כאשר מנהיגים לעומת מנהיגות, מושפעים ומשנים סגנונות מנהיגות בהתאם למשתנים של התרבות הארגונית, שהינם מערך של ערכים, נורמות, אמות מידה של התנהגות וציפיות משותפות המשפיעים על הדרך בה יחידים וקבוצות מתנהלים, כדי להשיג מטרות הארגון (Jones & George, 1998). כלומר, גם בזיקה למגדר תוצאות המחקר הנוכחי מצביעות על קווים משיקים בתופעת המנהיגות בקרב בעלי מוגבלות שכלית למנהיגים בעלי התפתחות תקינה.

הקשר בין תכונות וכישורי מנהיגות לבין סגנונות המנהיגות

בחלק זה נדון במתאמים בין תכונות המנהיגים על פי שלושת הקלסטרס (קוגניטיבי, אישיותי-רגשי וחברתי) לבין סגנונות מנהיגותם: חברתי-שיתופי/סמכותי-משימתי. לבדיקת הקשר בין יכולות וכישורי המנהיגים בעלי מוגבלות שכלית על פי שלושת הקלסטרס (קלסטר קוגניטיבי, קלסטר אישיותי-רגשי וקלסטר חברתי) לבין סגנונות המנהיגות (חברתי-שיתופי/משימתי-סמכותי) נערכו מתאמי פירסון. נמצא קשר חיובי ומובהק בין אוצר מילים פסיכי ויכולת קבלת החלטות בקלסטר הקוגניטיבי לבין סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי.

סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי נובע, בין היתר, מיכולת המנהיגים לבטא ידע רחב יותר משל המונהגים בבואם להנהיג את הקבוצה, מאוצר מילים עשיר שיסייע להם להציג טיעונים וליצור שיח אפקטיבי עם המונהגים (Fisher & Bibo, 2000). סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי דורש הצגת

טיעונים שונים ואופציות בפני המונהגים, על מנת לאפשר להם להיות שותפים להחלטות. סגנון חברתי-שיתופי קשור להיבטים חברתיים וכולל כמובן גם דאגה ואמפתיה מצד המנהיגים למונהגים, לכן אין זה מפתיע שנמצא מתאם מובהק בין המדדים הקוגניטיביים לסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי. לעומת זאת, לא נמצא קשר בין עיבוד מידע חברתי לסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי. יתכן כי מנהיגים בעלי יכולת של קוגניציה חברתית מזהים במהירות את המקורות לבעיות חברתיות ואת פתרונן. הם יודעים עוד לפני המונהגים כיצד להתמודד עם בעיות, לכן הם מתעכבים פחות על שיתוף המונהגים בדיון על פתרונות אפשריים. כלומר, דוקא היכולת להתמודד ולפתור בעיות חברתיות יוצרת אצל המנהיגים מצב בו הם אינם חשים בצורך להתייעץ עם המונהגים. כלומר, במקרה זה הם אינם פועלים כמנהיגים בעלי סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי אלא כמנהיגים בעלי סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי.

ממצא נוסף מצביע כי סגנון התקשרות חרד נמצא בקשר שלילי מובהק עם סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי. במחקרים (אמית ואחרים, 2006) נמצא כי מנהיגות קשורה לרמת חרדה נמוכה. כלומר, יחידים שהינם בעלי רמת חרדה נמוכה יהיו מנהיגים לעומת יחידים בעלי רמת חרדה גבוהה. במחקר הנוכחי לא בדקנו את הקשר בין מנהיגות לרמת חרדה, אך בדקנו סגנונות התקשרות המייצגים רמות בטחון, חרדה והימנעות בקשרים בין-אישיים. נמצא כי אנשים בעלי סגנון ההתקשרות חרד מתקשים ליצור יחסים וקשרים עם אחרים, מתקשים לבטוח באחרים ולסמוך עליהם (Diamond & Hicks, 2005). סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי דורש מהמנהיגים לשתף, להתייעץ וגם לקבל דעות של אחרים. כמו כן, דורש סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי התעניינות רבה בצורכי המונהגים, בבעיותיהם ובמציאת פתרונות לבעיות אלו. כלומר, מנהיגים בעלי סגנון מנהיגות חברתי-שיתופי אמורים להקדיש זמן רב למונהגים, ליצור עמם קשרים ולבטוח בדעותיהם, ואינם יכולים להיות בעלי סגנון התקשרות חרד.

ממצא נוסף מצביע על קשר חיובי גבוה אך לא מובהק בין סגנון התקשרות בטוח לסגנון מנהיגות סמכותי-משימתי. כלומר, ככל שסגנון ההתקשרות של המנהיגים במחקר הנוכחי בטוח יותר הם נוטים דוקא לבחור בסגנון מנהיגות סמכותי-משימתי. יתכן שהמנהיגים במחקר הנוכחי שמרגישים בטוחים בעצמם ובקשריהם עם אחרים נוטים להנהיג ולקבל החלטות ללא שיתופם והתייעצות עם המונהגים. כמו כן, הם נותנים פחות תשומת לב להיבטים חברתיים ולצורכי המונהגים.

חלק ג' – יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים

הדיון בחלק זה ייסוב סביב שלושה נושאים: איכות יחסי הגומלין בקבוצת אנשים בעלי מוגבלות שכלית; הבדלים באיכות האינטראקציה בין מנהיגים למונהגים; הקשר בין יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים לבין סגנונות המנהיגות.

בטרם נתייחס לאיכותם של יחסי הגומלין בין שתי קבוצות המחקר נציין כי במחקרי מנהיגות באוכלוסייה בעלת התפתחות תקינה (Detert & Burris, 2007; Ehrhart & Klein, 2001) נבדקו יחסי הגומלין בין מנהיגים/מונהגים באמצעות שאלוני שביעות רצון של מונהגים ממנהיגיהם. במחקר הנוכחי, השימוש בשאלוני שביעות רצון לבדיקת שביעות הרצון של מונהגים ממנהיגיהם לא אושר לא על ידי משרד החינוך ולא על ידי משרד הרווחה. האלטרנטיבה לבדיקת שביעות הרצון ממונהגים כלפי מנהיגיהם היתה עריכת סימולציות של מצבי מנהיגות. הסימולציות המנהיגותיות נערכו ב- 12 קבוצות של מנהיגים/מונהגים, וכללו הצגת סיטואציות מעולמם של משתתפי המחקר, כגון: התמודדות עם הפרת זכויות של תלמידים או העובדים והתמודדות עם בעיות חברתיות וקבלת החלטות בקבוצות. הסימולציות צולמו בוידאו והפרמטרים השונים קודדו על ידי החוקרת. ניתוח האינטראקציה נערך בשיטה איכותנית וכלל שלושה שלבים (שקדי, 2003): ניתוח התוכן, ניתוח ממפה (ראה שיטה) וניתוח תיאורטי.

בשלב התיאורטי של הניתוח האיכותני שהינו השלב המגדיר מושגים ומטרתו להבנות ולקשר את המושגים בתיאוריה הכוללת של המחקר, נמצא כי ניתן לסווג את הקטיגוריות שנמצאו בשלב הממפה לשלוש קטגוריות-על, המייצגים שלושה מרכיבים הנחוצים לקיומה של אינטראקציה משמעותית על פי מודל האינטראקציה התיווכית והאוריינית שפותחה על ידי Lifshitz and Klein (2007, 2011), וכן על ידי Lifshitz, Klein, and Fridel-Cohen (2010): המרכיב הקוגניטיבי, החברתי והאפקטיבי. המרכיב הקוגניטיבי כולל שלושה פרמטרים: מיקוד (Focusing) מתייחס ליכולת ליזום ולתכנן את הדיון בנושא מסוים, להכריע ולקבל החלטות. הרחבה (Cognitive Expansion) מתייחס ליכולת הוספת מושגים ופרטים התורמים מידע נוסף הנדרש לניהול הדיון מעבר לנושא הדיון עצמו וכן ליכולת קבלת ההחלטות של המשתתפים בדיון. תקשורת (Communication) מתייחס ליכולת לבדוק את דעתם של המשתתפים וליזום דיון של הקבוצה. מדדים אלה הוגדרו במחקרנו כמדדים בעלי מרכיב קוגניטיבי, מאחר והם מבטאים

יכולת קבלת החלטות, אוצר מילים פסיבי ושטף לשוני. מעניין לציין כי מדדים אלה הם אותם הכישורים הנדרשים ממנהיגים בתחום הקוגניטיבי, כמצוין בחלק א' של המחקר הנוכחי הדן בהבדלים ביכולות קוגניטיביות בין מנהיגים למונהגים. המרכיב הנוסף הדרוש לקיומה של אינטראקציה איכותית הוא המרכיב החברתי הכולל יכולת פתרון בעיות חברתיות (מתן עזרה לאחר בקשיים חברתיים). כלומר, היכולת של משתתפי המחקר לזהות ולהגדיר בעיות חברתיות ולסייע זה לזה לפתור בעיות אלו. המרכיב החברתי קשור לקוגניציה חברתית (Crick & Dodge, 1994), מאחר ומדדים אלה מאפשרים זיהוי צרכים חברתיים של האחר (הבעת דעה שונה, קושי חברתי בהתנהלות מול אחרים), פענוח הקושי החברתי ובחירת דרכי פעולה מתאימות. מדדים אלה הם חלק מכישורים הנדרשים ממנהיגים בתחום החברתי, כפי שנבדקו בחלק א' של מחקרנו בעיבוד מידע חברתי (Crick & Dodge, 1994), הדן בהבדלים בכישורים חברתיים בין מנהיגים למונהגים. המרכיב השלישי הדרוש לקיומה של אינטראקציה איכותית הוא מרכיב האפקטיבי הכולל את האוטונומיה והעידוד. אוטונומיה כוללת את יכולת הבחירה ומתן משמעות לבחירתו של היחיד ועידוד כולל את היכולת להביע אמפטיה ולהקשיב לדברי האחרים, היכולת להביע הסכמה ועידוד. מדדים אלה הם חלק מכישורים הנדרשים ממנהיגים בתחום האישיותי-רגשי, כמצוין בחלק א' של המחקר הנוכחי הדן בהבדלים ביכולות אישיותיות-רגשיות בין מנהיגים למונהגים.

איכות האינטראקציה של בעלי מוגבלות שכלית בינם לבין עצמם: מהמרכיבים שהתקבלו בניסוח התיאורטי של יחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים עולה כי גם אנשים בעלי מוגבלות שכלית הינם בעלי יכולות של יצירת יחסי גומלין משמעותיים ואיכותיים. יחסי הגומלין ביניהם כוללים את שלושת המרכיבים הדרושים לדעת Lifshitz and Klein (2007, 2011), לקיומה של אינטראקציה משמעותית בין מבוגר-הורה-מורה-מדריך לבין ילד-תלמיד-מדריך: המרכיב הקוגניטיבי (מיקוד, הרחבה ותקשורת), המרכיב החברתי (פתרון בעיות חברתיות) והמרכיב האפקטיבי (אוטונומיה ועידוד).

במחקרנו נמצא, לראשונה, כי אנשים בעלי מוגבלות שכלית מסוגלים לנהל יחסי גומלין בעלי משמעות בינם לבין עצמם גם ללא נוכחות של דמות סמכותית כלשהי בעלת התפתחות תקינה. בעלי מוגבלות שכלית מסוגלים להתנהל בקבוצה בדומה להתנהלות קבוצות באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה. במהלך הסימולציות המנהיגים אך גם המונהגים ידעו למקד את הדיון בנושאים שהם נתבקשו לדון בהם וליזום דיון. כאשר המנהיגים ידעו להכריע ולקבל החלטות

וידעו להרחיב את עולם המושגים של חבריהם מעבר לנושא הדיון עצמו. המנהיגים והמונהגים יזמו שיח קבוצתי, הצליחו לדון בבעיות חברתיות כאשר המנהיגים הצליחו להציע פתרונות שהתקבלו על דעת החברים. נמצא כי המנהיגים והמונהגים שיתפו, והתייעצו זה עם זה, אפשרו בחירה אישית, עודדו, גילו אמפתיה, הקשיבו זה לזה וידעו להביע הסכמה או אי הסכמה לדברי האחר.

Grove, Bunning, Porter, and Olsson (1999) טוענים כי היכולת ליצור יחסי גומלין עם אחרים הינה משמעותית בחיי אנשים בעלי מוגבלות השכלית המתקשים בדרך כלל להביע עצמם באופן ברור, להענות ולהגיב לאחרים, להשפיע ולקבל החלטות מושכלות. מאחר ולעיתים קרובות קיימים קשיים אובייקטיביים להבין את האנשים בעלי המוגבלות השכלית נוטים, אנשי צוות, בני משפחה ומקבלי החלטות לקבל החלטות עבור אנשים אלה בעיקר משום חוסר אמון ביכולותיהם. ניתוח הסימולציות העלה כי אנשים בעלי מוגבלות שכלית מסוגלים, מעבר ליצירת תקשורת יעילה ליצור לכידות קבוצתית תוך כדי קיום יחסי הגומלין. כלומר, לקיים יחסי גומלין וקשרים בין-אישיים בינם לבין עצמם ללא התערבות ותיווך של אנשי צוות ו/או הורים. לכידות קבוצתית (Team Cohesion) מצביעה על רמת המוטיבציה של יחידים להישאר כחברי הקבוצה (Ensley, Pearson, & Amason, 2002). קבוצות מלוכדות מתאפיינות בפעילות משותפת, תאום מכסימלי של כל חברי הקבוצה, שביעות רצון והצלחה בביצוע משימות ויעדים (Morgan & Lassiter, 1992).

ההבדלים באיכות יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים

כאמור, בדקנו במחקר הנוכחי האם קיימים הבדלים באיכות יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים. לבדיקת ההבדלים במדדי יחסי הגומלין של מנהיגים/מונהגים נערכו מבחני Wilcoxon והן מבחן t גם לפרמטרים שנמצאו בשלב הניתוח הממפה וגם לפרמטרים שנמצאו בשלב הניתוח התיאורטי. מן הממצאים עולה כי ציוני המנהיגים גבוהים באופן מובהק מציוני המונהגים בכל מדדי יחסי הגומלין שנכללו בניתוח הממפה בהם: יוזמה, תכנון, יכולת הכרעה, קבלת החלטות ועוד.

חיזוק להבדלים בין מנהיגים למונהגים נמצא גם בשלושת המרכיבים הדרושים לקיומה של אינטראקציה משמעותית שנמצאו בניתוח התיאורטי. במבחני Wilcoxon ומבחן t נמצאו

הבדלים בין מנהיגים למונהגים במרכיב הקוגניטיבי הכולל מיקוד, הרחבה ותקשורת וכן במרכיב היכולות החברתיות הכולל פתרון בעיות חברתיות והעלאת דילמות וקשיים חברתיים.

מעניין לציין (ראה להלן דיון על ניתוח הנתיבים) כי ההבדלים באיכות האינטראקציה במרכיב הקוגניטיבי והחברתי בין המנהיגים למונהגים עולים בקנה אחד עם הממצא שנתקבל בחלק א' של המחקר הנוכחי שעסק בכישורי מנהיגות בין שתי הקבוצות. בחלק זה נמצא כי מקור הכריזמה באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית מתבטאת ביכולות וכישורים גבוהים יותר של מנהיגים בתחום הקוגניטיבי והחברתי. המנהיגים נמצאו גבוהים באופן מובהק מהמונהגים באוצר מילים פסיבי ואקטיבי וביכולת קבלת החלטות, וכן בקוגניציה חברתית שנבדקה באמצעות עיבוד מידע חברתי. בחלק השלישי הדן באיכות יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים נמצא גם כן כי האינטראקציה של המנהיגים איכותית ועשירה יותר משל המונהגים במרכיבים הקוגניטיביים והחברתיים.

יחד עם זאת, לא נמצאו הבדלים בין שתי הקבוצות במרכיב האפקטיבי הכולל את פרמטר העידוד, בו לא נמצא הבדל בין מספר הפעמים שבהם המנהיגים מחזקים את המונהגים ולהיפך. גם בפרמטר אוטונומיה לא נמצא הבדל אם כי בפרמטר 'מתן בחירה' בניתוח הממפה כן נמצאו הבדלים מובהקים בין מנהיגים למונהגים. גם ממצא זה עולה בקנה אחד עם העדר ההבדלים בין מנהיגים למונהגים בכישורים האישיותיים-רגשיים שנבדק בחלק א' של המחקר הנוכחי והוסבר בחלק א' של הדיון.

המנהיגים במחקר הנוכחי משתמשים באופן מובהק, יותר מהמונהגים במרכיב המיקוד, הרחבה ותקשורת. במהלך השיח הקבוצתי המנהיגים ממקדים את הדיון, מרחיבים בידע של מושגים וכללים ויוזמים שיח קבוצתי. הם אלה שפותרים בעיות חברתיות כלומר, הם מעמידים את עצמם בסטטוס חברתי שונה מהמונהגים. הם הופכים, במהלך השיח הקבוצתי לברי סמכא, לנותני עצות, לפותרים בעיות ומקבלי החלטות. היכולות הגבוהות שלהם באות לידי ביטוי הן בהתנהלות הפנימית של הקבוצה (יחסים בין-אישיים), כאשר הם מתווכים כללי התנהגות, התנהלות חברתית, ניהול תקציב ועוד עבור המונהגים. אך בהתנהלות מול גורמים חיצוניים (אנשי צוות ומממונים): המנהיגים דואגים לזכויותיהם ולזכויות חבריהם ומנהלים אירועים משותפים. המנהיגים אף משתתפים בדיונים של הממונים בנושאים שונים כגון, אילו חוגים יתקיימו, דרכי מתן עידוד לעובדים ועוד.

ניתן לומר שהמנהיגים 'מנצלים' את הכישורים הגבוהים שלהם בתחום הקוגניטיבי והחברתי לניהול יחסי הגומלין בינם לחבריהם. יכולותיהם הגבוהות בתחומים האלה משמשות כמשאב לניהול יחסי הגומלין בינם לבין חבריהם. יכולתם של המנהיגים ליצור אינטראקציה משמעותית מבחינה קוגניטיבית וחברתית עם המונהגים מעצימה את ה'כריזמה' שלהם בעיני חבריהם. המונהגים מסכימים להיות מונהגים על ידם לא רק בשל העובדה שהם מבחינים ביכולות הגבוהות בתחום הקוגניטיבי והחברתי אלא בשל העובדה שיכולות אלה באות לידי ביטוי בהתנהלות מול המונהגים ובאיכות יחסי הגומלין עימם.

ניתוח נתיבים

הממצאים בדבר ההבדלים ביחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים מקבלים חיזוק מניתוח נתיבים. ניתוח זה המבוסס על ההנחה כי קיימת סיבתיות בין משתני המחקר, לכן נבדקו האפקטים בין משתני המחקר: כישורים קוגניטיביים, כישורים חברתיים וכישורים אישיותיים-רגשיים, לבין יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים במרכיב הקוגניטיבי, במרכיב החברתי ו במרכיב האפקטיבי. בכל קבוצה בנפרד מנהיגים/ מונהגים. בכל אחד מהמודלים נכללו: א. שלושת קלסתרי הכישורים והתכונות של משתתפי המחקר בתחום הקוגניטיבי, החברתיים והאישיותיים-רגשי; ב. מדדי יחסי הגומלין כולל המרכיב הקוגניטיבי (מיקוד, הרחבה ותקשורת), המרכיב החברתי (פתרון בעיות חברתיות) והמרכיב האפקטיבי (אוטונומיה ועידוד).

להלן נדון במודלים של ניתוח הנתיבים של המנהיגים ושל המונהגים בנפרד

ניתוח נתיבים-מנהיגים – נמצא כי לקלסתר הקוגניטיבי (אוצר מילים פסיבי ואקטיבי ויכולת קבלת החלטות) קשר ניבויי חיובי ומובהק על מדדי יחסי הגומלין במרכיב הקוגניטיבי (מיקוד, הרחבה, תקשורת) ($\beta = .61^{**}$). כלומר, הכישורים הקוגניטיביים הגבוהים של המנהיגים בקלסתר הקוגניטיבי מנוצלים כמשאב ליצירת יחסי גומלין בינם לבין המונהגים בתחום של יוזמה, תכנון הדיון, קבלת החלטות, ושיח קבוצתי.

מעניין לציין כי לא נמצאו קשרים ניבויים מובהקים בין הקלסתר הכישורים הקוגניטיביים לבין יחסי הגומלין במרכיב החברתי, וכן לא נמצאו קשרים ניבויים בין הקלסתר הכישורים החברתיים למדדי יחסי הגומלין במרכיב החברתי. יתכן שהדבר נובע בשל גודל המדגם שהינו מצומצם במחקר הנוכחי.

ניתוח נתיבים-מונהגים – בשונה ממודל המונהגים, מניתוח הנתיבים ביחס למונהגים

עולה כי לא נמצאו קשרים ניבויים מובהקים בין כישורי מונהגים בשלושת הקלסטרות: הקוגניטיבי, החברתי ואישיותי-רגשי לבין מדדי יחסי הגומלין בשלושת המרכיבים: הקוגניטיבי, החברתי והאפקטיבי. ממצאים אלה עולות מספר תובנות: אומנם גם המונהגים משתמשים בשלושת המרכיבים הדרושים לקיומה של אינטראקציה איכותית: הקוגניטיבי, החברתי והאפקטיבי, שהרי ציוניהם הינם מעל ציון ה-0. יחד עם זאת הם משתמשים במרכיבים אלה במידה מועטה מאשר המנהיגים. המונהגים פסיביים יותר מהמנהיגים, ממעטים לתרום ידע ורעיונות, ממעטים ליזום ומתקשים ביצירת תקשורת לעומת המנהיגים. מהתוצאות עולה כי אצל המנהיגים קיימת קוהרנטיות בין תכונותיהם לפחות בתחום הקוגניטיבי לבין התנהלותם מול המונהגים במרכיב הקוגניטיבי (העדר האפקטים בין המרכיב הקוגניטיבי והחברתי נובע מגודל המדגם). כאמור לעיל הכישורים הקוגניטיביים הגבוהים של המנהיגים משמשים כמשאב לפיתוח יחסי גומלין איכותיים עם המונהגים, בעוד שאצל המונהגים לא קיימת לכידות בין הכישורים לבין מדדי יחסי הגומלין. הם בעלי תכונות מסוימות, אך הם אינם מסוגלים ל'נצל' תכונות אלה כמשאב לצורך קיום יחסי גומלין בינם לבין חבריהם. הקוהרנטיות שקיימת אצל המנהיגים אינה קיימת אצל המונהגים שלא השכילו לנצל את 'המשאבים' העומדים לרשותם לבניית אינטראקציה משמעותית עם חבריהם.

השפעת סגנונות המנהיגות על יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים

השפעת סגנונות המנהיגות על יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים על נבדקה במחקר הנוכחי באמצעות מתאמי פירסון ובאמצעות ניתוח נתיבים. מניתוחי פירסון לבדיקת הקשר בין מרכיבי יחסי הגומלין לסגנונות המנהיגות נמצא כי קיימים קשרים מובהקים אך שליליים בין כל מרכיבי יחסי הגומלין למעט המרכיב האפקטיבי במדדי יחסי הגומלין לבין סגנון מנהיגות סמכותי-משימתי. כלומר, ככל שהמנהיגים גבוהים יותר בסגנון מנהיגות סמכותי-משימתי הם נמוכים יותר במדדי יחסי הגומלין ומתווכים פחות עבור המונהגים. בנוסף, בניתוח נתיבים נבדק כאמור קיום הקשר הניבוי של כישורי המנהיגים בשלושת הקלסטרים (קלסטר קוגניטיבי, קלסטר חברתי, קלסטר אישיותי-רגשי) לבין סגנונות המנהיגות: ממצאי ניתוח הנתיבים עולה כי נמצאו

קשרים ניבויים חיוביים ומובהקים בין הקלסתר החברתי ($\beta = .31^{**}$) והקלסתר האישיותי-רגשי ($\beta = .62^{**}$) של המנהיגים לסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי. ואילו בין הקלסתר הקוגניטיבי נמצא קשר ניבויי בינוני, אך לא מובהק לשני סגנונות המנהיגות. יכולותיהם הגבוהות של המנהיגים בתחום החברתי ויכולותיהם בתחום האישיותי-רגשי משפיעות על שימוש בסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי. המנהיגים, כאמור מבינים כי כדי לפתור בעיות חברתיות, לעודד ולהנהיג עליהם לבחור בסגנון מנהיגות חברתי-שיתופי.

קוהרנטיות של מודל המנהיגות במחקר הנוכחי: כישורי מנהיגים, סגנון מנהיגותם ויחסי הגומלין מנהיגים/מונהגים

במחקר הנוכחי התבססנו על מודל המנהיגות הטריאדי (פופר, 2007; Van Vugt et al., 2008) המתאר שלוש צלעות של תופעת המנהיגות: בבסיס הצלע הראשונה עומדת גישת התכונות (**Trait Approaches**) (Reichard et al., 2011; Zaccaro, 2007). גישה זו מתייחסת לתכונות או הכישורים והיכולות המצמיחות מנהיגים. בבסיס הצלע השנייה עומדת גישת המצב (**Situational Theories**) (Bass et al., 2003), המייצגת את סגנון המנהיגות בו ייבחרו מנהיגים במצבים משתנים. בבסיס הצלע השלישית עומדת גם כן גישת המצב (**Situational Theories**) המייצגת את יחסי הגומלין הנוצרים בין מנהיגים למונהגים ולהיפך. המודל הטריאדי מאפשר להתבונן באופן מקיף על תופעת המנהיגות. כלומר, מנהיגות אינה קיימת רק הודות לכישורי ותכונות המנהיגים או רק הודות לסגנונות מנהיגותם. מנהיגות הינה שילוב של תכונות המנהיגים, סגנונות המנהיגות ויחסי הגומלין המייצגים הן את יכולות וכישורי המנהיגים והן את יחסי הגומלין בין המנהיגים לבין המונהגים (פופר, 2007). השאלה היא האם קיימת לכידות בין המודל התיאורטי של המחקר הנוכחי, הבודק אוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית לבין הממצאים.

ניתוח נתיבים (**Structural Equation Model**) במחקר הנוכחי שימש לבדיקת הקשרים הניבויים בין כישורי מנהיגים/מונהגים בשלושת הקלסטרים לבין סגנון מנהיגות ולבין מדדי יחסי הגומלין בקרב מנהיגים ומונהגים. נמצא כי קיימים הבדלים בין ניתוח נתיבים-מנהיגים (מודל המנהיגים) לבין ניתוח נתיבים-מונהגים (מודל המונהגים): הכישורים הקוגניטיביים של המנהיגים הנם בעלי קשר ניבויי מובהק על יחסי הגומלין במרכיב הקוגניטיבי. כמו כן, יחסי

הגומלין במרכיב הקוגניטיבי יש קשר ניבויי מובהק על יחסי הגומלין במרכיב החברתי ובמרכיב האפקטיבי, ואילו בקרב המונהגים לא נמצאו קשרים ניבויים בין שלושת הקלסטרס לבין מדדי יחסי הגומלין וכן בין מדדי יחסי הגומלין בינם לבין עצמם.

דלות הממצאים בניתוח הנתונים של המונהגים וההבדלים בין מודל המנהיגים למודל המונהגים, כאמור לעיל, מוכיחה דווקא את תקפותו של המודל הטריאדי (פופר, 2007). במודל המונהגים, לעומת מודל המנהיגים, לא נמצא קשר ניבויי בין שלושת הקלסטרס כלומר, הכישורים והיכולות הקוגניטיביים, החברתיים והאישיותיים-רגשיים לבין מדדי יחסי הגומלין. הסיבה הראשונה הינה העדר הצלע של סגנונות המנהיגות בהיותה לא רלוונטית בקבוצת המונהגים. כמו כן, מן הממצאים עולה כי יכולותיהם של המונהגים בשלושת הקלסטרס והן במדדי יחסי הגומלין נמצאו נמוכות באופן מובהק מאלה של המנהיגים, למעט בתחום האישיותי-רגשי. הקשר הניבויי בין כישורים למדדי יחסי הגומלין אצל המונהגים הופך אותם לפחות כריזמטיים, ולכן הם אינם נתפסים כמנהיגים בעיני קבוצת השווים, מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית.

לעומת זאת, המנהיגים באוכלוסית המחקר הנוכחי נמצאו גבוהים יותר מהמונהגים הן בכישורים וביכולות והן באיכות ובשימוש במדדי יחסי הגומלין ובהלימה למדדי התיווך של האינטראקציה התיווכית והאוריינית. כלומר, כריזמה מנהיגותית באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית נובעת משילוב של יכולות וכישורים קוגניטיביים וחברתיים ומשימוש גבוה באופן מובהק במדדים איכותיים של יחסי הגומלין בינם לבין המונהגים.

מוגבלות המחקר

גודל המדגם – במחקר הנוכחי השתתפו 27 מנהיגים לעומת 90 מונהגים, כאשר לכל מנהיג הוצמדה קבוצת המונהגים הקשורים לאותו מנהיג. המספר המועט יחסית של מנהיגים נובע מהנקודות הבאות: למרות שתופעת המנהיגות בקרב בעלי מוגבלות שכלית קיימת, עדיין לא ניתן למצוא לכך ביטוי בכל המסגרות של בעלי מוגבלות שכלית. זאת, בשל העדר מודעות מצד מנהלי המסגרות לצורך בקיום מנהיגות ובעידוד להצמחת מנהיגים. יש לציין שהמחקר הנוכחי מתמקד בבעלי מוגבלות שכלית ברמת מוגבלות בינונית וקלה ($I.Q = 40-70$) בנוסף, לעיתים היה קושי בהשגת אישורי הורים או אפוטרופוסים לחניכים מסוימים.

תכונות המנהיגים – במחקר הנוכחי התמקדנו בשתי יכולות מתוך הקלסטר הקוגניטיבי:

יכולת תקשורת ויכולת קבלת החלטות. בתחום האישיותי-רגשי התמקדנו בשלושה מדדים: סגנונות התקשורת, דימוי עצמי ומסוגלות עצמית. בתחום החברתי ביכולת עיבוד מידע חברתי. כלומר, מכל תחום בחרנו כישורים או תכונות שנראו לנו כרלוונטיים במיוחד לאוכלוסיות בעלות מוגבלות שכלית. אולם יתכן שאם היינו בוחרים כשרים ותכונות נוספות היינו מוצאים הבדלים גם בתחומים אלה.

בדיקת יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים – בספרות המקצועית בדיקת יחסי הגומלין בין

מונהגים למנהיגים נבדקה בדרך כלל באמצעות שאלוני שביעות רצון למיניהם (Eberly & Fong, 1995; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 2013). כוונתנו במחקר הנוכחי היתה לבדוק את שביעות הרצון של המונהגים מהמנהיגים באותה דרך. ואף הוכנו שאלונים בנושא. אולם, סעיף זה לא אושר על ידי המדענים הראשיים הן במשרד החינוך והן במשרד הרווחה. זאת בטענה שבדיקת חוות דעת של אנשים מקבוצת השווים האחד כלפי השני אינה אתית. מסיבה זו נאלצנו לבחון את יחסי הגומלין בין שתי הקבוצות במתודה שונה. במקרה זה באמצעות סימולציות של מצבי מנהיגות.

סגנונות מנהיגות – במחקר הנוכחי התמקדנו בבדיקת קיומם של שני סגנונות מנהיגות

בלבד: חברתי-שיתופי וסמכותי-משימתי. בשל אופייה של האוכלוסיה ובשל אופי המשימות שנבדקו בסימולציות, לא יכולנו לבדוק הימצאותם של סגנונות מנהיגות אחרים כגון מנהיגות מעצבת ומנהיגות מתגמלת.

בדיקת הסימולציות המנהיגותיות – על מנת לבדוק את צורת האינטראקציה ואת יחסי

הגומלין בין מנהיגים למונהגים היה רצוי לבדוק זאת בזמן אמת. אולם, מסיבות מובנות לא ניתן היה לבצע זאת. במסגרות לא היה תיעוד של מצבי מנהיגות או של יחסי גומלין בין מנהיגים למונהגים. לכן נאלצנו ליזום סיטואציות מלאכותיות ולכן קשה היה לבדוק את יחסי הגומלין בסיטואציות שונות על פי גישת המצב (Situational approach). עם זאת כפי שמתואר בפרק התוצאות, ניתן היה לעמוד על יחסי הגומלין בין שתי הקבוצות גם באמצעות הסיטואציות המלאכותיות.

המלצות מחקריות

הרחבת המדגם – במחקרים עתידיים מומלץ להגדיל את מספר המנהיגים על מנת לתת תוקף לממצאים שנמצאו במחקר הנוכחי.

הרחבת התכונות והכישורים מכל קלסטר – במחקרים עתידיים כדאי להתייחס גם לכישורים נוספים בתחום הקוגניטיבי והחברתי. על מנת לבדוק האם הייחודיות של המנהיגים מתבטאת רק בכושר לשוני, ביכולת קבלת החלטות וביכולות חברתיות או גם בכישורים נוספים כגון יכולת תכנון ויכולת פתרון בעיות, בתחום הקוגניטיבי ובתחום החברתי יכולת ניהול קונפליקטים, אמפטיה ומודעות לאחרים. במחקרנו לא נמצא הבדל בתכונות אישיותיות-רגשיות בין מנהיגים למונהגים. במחקר הנוכחי השתמשנו בשלושה מדדים: סגנונות התקשורת, דימוי עצמי ומסוגלות עצמית. במחקרים עתידיים מומלץ לבדוק כישורים נוספים כמו אינטליגנציה רגשית וכן מדדים של ההון הפסיכולוגי החיובי: מידת האופטימיות תקווה, וחוסן. על מנת לבדוק האם הייחודיות של המנהיגים על פני המונהגים מתבטאת במדדים אלה.

בדיקת יחסי מנהיגים-מונהגים – במחקרים עתידיים מומלץ למצוא דרך כדי לבדוק מידת שביעות רצון של מונהגים וכן לבדוק שתיים-שלוש סיטואציות מנהיגותיות בזמן אמת.

סיטואציות מנהיגותיות – במחקרים עתידיים מומלץ למצוא דרכים כדי לתעד את תפקיד המנהיגים ואת יחסי הגומלין בינם לבין המונהגים בסיטואציות אמיתיות. תיעוד זה יאפשר להרחיב את המידע אודות סגנונות המנהיגים ותפקודם בסיטואציות שונות בהתאם לגישת המצב.

מנהיגות בקרב יחידים בעלי רמות נמוכות של מוגבלות שכלית – אמנם במחקר זה לא בדקנו מנהיגות בקרב אוכלוסיה בעלת רמות נמוכות יותר של מוגבלות שכלית (ראה הסבר ברקע התיאורטי), אך מדווחים בשדה נראה כי קיימת מנהיגות גם באוכלוסיה זו. לכן ראוי לבדוק קיום מנהיגות גם בקרב יחידים בעלי רמות נמוכות יותר של מוגבלות שכלית באמצעות כלי מחקר מותאמים. כמו כן ראוי לטפח מנהיגות באוכלוסיה זו.

המלצות מעשיות והמלצות להצגת הנושא בפורומים

שינוי עמדות – יש לפעול לשינוי עמדות אנשי הצוות: המורים בבתי הספר ומדריכים במסגרות התעסוקה, המגורים ושעות הפנאי, על חשיבות העידוד של מציאת מנהיגים והצמחתם ועל התפיסה שהם יכולים לנהל את עצמם.

יש לפעול גם לשינוי העמדות בציבור לקבלת האפשרות כי גם אנשים בעלי מוגבלות שכלית יכולים להיות מנהיגים, לבחור ולקבל החלטות בנושאים הנוגעים לחייהם, לייצג את חבריהם ולהיות שותפים בין מקבלי ההחלטות בנושאים הקשורים לחייהם.

טיפול מנהיגים באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית – באוכלוסיה בעלת התפתחות תקינה, בבתי ספר ובמסגרות עבודה נוהגים לטפח מנהיגים באמצעות פעילות חינוכית וסדנאות (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005). טיפוח מנהיגים כבר מגיל צעיר נתפסת כהשקעה לטווח ארוך של החברה בהון האנושי שלה (Holmes, 2005). Caldwell et al. (2009) מדווחים כי במסגרת התנועה לסנגור עצמי מתקיימות סדנאות להעצמה עצמית, ולפיתוח כישורי מנהיגות בקרב יחידים בעלי מוגבלות שכלית המוגדרים כמנהיגים. מטרת הסדנאות לאפשר ליחידים אלה לפעול באופן עצמאי במסגרות השונות בקהילה, בהן הם מייצגים את בעלי הצרכים המיוחדים. המלצתנו, לקיים באופן סדיר סדנאות להוראת כישורי מנהיגות וטיפול מנהיגות בבתי הספר, במסגרות העבודה והמגורים של אנשים בעלי מוגבלות שכלית.

שילוב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית בין קובעי מדיניות – יש לשלב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית בעצוב מדיניות הנוגעת לחייהם הן ברמה מגורים ותעסוקה במשרד הרווחה, כגון בהכנת תוכניות לימודים בבתי הספר, בקביעת מדיניות במשרד הרווחה והתעשייה. השילוב עשוי להתבצע הן ברמת המיקרו של המסגרת והמפעל התעסוקתי שבו הם מועסקים ומתגוררים וכן ברמת המקרו כלומר, בדיונים של קובעי מדיניות ומחוקקי החוקים שנוגעים להחלטות מרכזיות הנוגעות לחייהם (Holmes, 2005).

המלצות להצגת הנושא בפורומים לאור האמור, יש להציג את נושא המחקר והמסקנות העולות ממנו בפני העובדים עם אוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית: אנשי חינוך, מדריכים במסגרות העבודה המוגנות, מדריכים במסגרות הפנאי וההוסטלים. בנוסף, יש להציג את המחקר בפני מנהלי עמותות הנותנות מענה לאנשים בעלי מוגבלות שכלית ולקובעי מדיניות.

מקורות

- אמית, ק., פופר, מ., גל, ר., משקל-סיני, מ., וליסק, א. (2006). הפוטנציאל להנהיג: ההבדלים בין 'מנהיגים' ל'לא מנהיגים'. מגמות, מ"ד (2), 277-296.
- אמנת האו"ם בדבר זכויותיהם של אנשים עם מוגבלויות מיום 13 בדצמבר 2006. אוחר מ-
www.justice.gov.il/MOJHeb/NetzivutNEW/ThumeiShiluvKehila/Um/
- גלנץ, י. (1981). הוא כך ואני כך. מבדק לדימוי עצמי מושווה. אוניברסיטת בר-אילן.
- גרנט-פלומין, ר. (1998). מחוללות עצמית לחוללות האמצעים: השפעת חיזוק החוללות העצמית הכילית של עובדים על ציפיותיהם, הנעתם וביצועיהם. עבודת גמר לשם קבלת תואר 'מוסמך', הפקולטה לניהול בית ספר למנהל עסקים, אוניברסיטת תל-אביב.
- טולמץ, ר. (1988). פחד ממות וסגנונות התקשורת. עבודת גמר לשם קבלת תואר 'מוסמך', המחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן.
- ליפשיץ, ח., וצימרמן, ג'. (2009). אינטראקציה תיווכית בין צוות לחניכים במרכז יום למבוגרים (בעלי פיגור שכלי קשה ועמוק), בשיטת ה- MISC. בית הספר לעבודה סוציאלית, רשות המחקר, אוניברסיטת בר אילן.
- מורן-אנושי, ר. (2002). השפעת מצבי רגש על תהליכי עיבוד מידע חברתי בקרב מתבגרים עם פיגור שכלי קל ובינוני. עבודת גמר לשם קבלת תואר 'מוסמך', החוג למדעי הרוח, אוניברסיטת תל-אביב.
- עמינדב, ח. (1983). הגדרת הפיגור השכלי משרד העבודה והרווחה. פרסום פנימי. ירושלים.
- פופר, מ. (2007). מנהיגות מעצבת. תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב.
- רייטר, ש. (2004). מעגלי אחווה לשבירת הקשר בין מוגבלות לבדידות. חיפה: אחווה.
- רייטר, ש. (דצמבר, 2006). השילוב והחינוך המיוחד בהיבט בינלאומי. החינוך המיוחד – דילמות ערכיות. הרצאה ביום עיון, האגף לחינוך מיוחד, משרד החינוך והתרבות, ירושלים.
- שביט, פ. (2007). טיפוח נחישות עצמית בקרב תלמידים עם ליקויים קוגניטיביים באמצעות למידה בקהילות לומדים. חיבור לשם קבלת תואר 'דוקטור לפילוסופיה', בית הספר לחינוך, אוניברסיטת חיפה.
- שקדי, א. (2003). מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני-תאוריה ויישום. תל-אביב: רמות.

- Adams, D. L. (2009). Personality Type and Leadership Approach. *Journal of Leadership Education*, 8(2), 11-134.
- Ainsworth, M. S. (1979). Infant-mother attachment. *American Psychologist*, 34(10), 932.
- Alexander, M. G. F., Dummer, G. M., Smeltzer, A., & Denton, S. J. (2011). Developing the social skills of young adult special Olympics athletes. *Education and Training in Autism and Developmental Disabilities*, 46(2), 297-310.
- Ali, A., Hassiotis, A., Strydom, A., & King, M. (2012). Self stigma in people with intellectual disabilities and courtesy stigma in family carers: A systematic review. *Research in developmental disabilities*, 33(6), 2122-2140.
- Anderson, D. W., Krajewski, H. T., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (2008). A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 595-608.
- Asher, S. R., Parker, J. G., & Walker, D. L. (1998). 16 Distinguishing friendship from acceptance: Implications for intervention and assessment. *The company they keep: Friendships in Childhood and Adolescence* (pp. 366-405).
- Ashkanasy, N. M., & O'Connor, C. (1997). Value congruence in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 647-662.
- Atwater, L. E., Dionne, S. D., Avolio, B., Camobreco, J. E., & Lau, A. W. (1999). A longitudinal study of the leadership development process: Individual differences predicting leader effectiveness. *Human Relations*, 52(12), 1543-1562.
- Avolio B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/born*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25.

- Avolio, B. J., Dionne, S., Atwater, L., Lau, A., & Camobreco, J. (1996). *Antecedent predictors of a full range of leadership and management styles*. Virginia military institute, Lexington.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader*. New York: McGraw-Hill.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods, and applications. In I. B. Weiner (Series Ed.) & W. C. Borman, D. R. Ilben, & R. Kilmoski (Vol. Eds.), *Handbook of psychology, 12: Industrial and organizational psychology* (pp. 277-307). Hoboken, NJ: Wiley.
- Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167.
- Baddeley, A. (2008). *Analysing spatial point patterns in R*. Technical report, CSIRO, 2010. Version 4. Available at www.csiro.au/resources/pf16h.html.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Bernson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd. ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beer, J. S., & Ochsner, K. N. (2006). Social cognition: A multi level analysis. *Brain research*, 1079(1), 98-105.
- Berson, Y., Dan, O., & Yammarino, F. J. (2006). Attachment style and individual differences in leadership perceptions and emergence. *The Journal of Social Psychology*, 146(2), 165-182.
- Bess, J. L., & Goldman, P. (2002). Leadership ambiguity in universities and K-12 schools and the limits of contemporary leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 419-450.
- Bielecki, J., & Swender, S. L. (2004). The assessment of social functioning in individuals with mental retardation: A review. *Behavior Modification*, 28(5), 694-708.

- Bierman, K. L., & Welsh, J. A. (2000). Assessing social dysfunction: The contributions of laboratory and performance-based measures. *Journal of Clinical Child Psychology*, 29(4), 526-539.
- Blascovich, J., & Tomaka, J. (1991). Measures of self-esteem. *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, 1, 115-160.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Pillai, R. (2011). Romancing leadership: Past, present, and future. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1058-1077.
- Bogdan, R., & Taylor, S. J. (1982). *Inside out: The social meaning of mental retardation*. Toronto: University of Toronto Press.
- Bolton, G. E., & Ockenfels, A. (2000). ERC: A theory of equity, reciprocity, and competition. *American Economic Review*, 90(1), 166-193.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Boomsma, A. (1983). *On the robustness of LISREL (maximum likelihood estimation against small sample size and nonnormality)* (Unpublished doctoral dissertation). University of Groningen, The Netherlands.
- Borchgrevink, C. P., & Boster, F. J. (1997). Leader-member exchange development: A hospitality antecedent investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 16(3), 241-259.
- Boucher, C. (1999). *Leaders with disabilities: Still a splendid deception?* In C. Boucher & R. Holian (Eds.), *Emerging forms of representing qualitative data* (pp. 93-103). Melbourne: RMIT university press.
- Bowlby, J. (1979). *The making and breaking of affectional bonds*. London: Tavistock.

- Boyatzis, R. E. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18(Suplemento), 124-131.
- Boyatzis, R. E., & Goleman, D. (2001). *Emotional competence inventory*. Boston: Hay Group.
- Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N., (2002). Learning cognitive and emotional Intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), 150-162.
- Bradley, J. P., Nicol, A. A., Charbonneau, D., & Meyer, J. P. (2002). Personality correlates of leadership development in Canadian forces officer candidates. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(2), 92.
- Brown, B. B., Mounts, N., Lamborn, S. D., & Steinberg, L. (1993). Parenting practices and peer group affiliation in adolescence. *Child development*, 64(2), 467-482.
- Buchanan, I., & Walmsley, J. (2006). Self-advocacy in historical perspective. *British Journal of Learning Disabilities*, 34(3), 133-138.
- Bull, D. A. (2011). Situational Leadership Style and Employee Turnover Intent: A Critical Examination of Healthcare Organizations. Ann Arbor: UMI Dissertation Publishing.
- Burkett, M. C. (2011). *Relationships among teachers' personality, leadership style, and efficacy of classroom management*. A dissertation submitted to the graduate school of the University of Southern Mississippi in partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy. Pro-Quest LLC.

- Caldwell, J. (2010). Disability identity of leaders in the self-advocacy movement. *Intellectual and developmental disabilities, 49*(5), 315-326.
- Caldwell, J., Hauss, S., & Stark, B. (2009). Participation of individuals with developmental disabilities and families on advisory boards and committees. *Journal of Disability Policy Studies, 20*(2), 101-109.
- Campbell, S. M., Ward, A. J., Sonnenfeld, J. A., & Agle, B. R. (2008). Relational ties that bind: Leader-follower relationship dimensions and charismatic attribution. *The Leadership Quarterly, 19*(5), 556-568.
- Carnevale, J. J., Inbar, Y., & Lerner, J. S. (2011). Individual differences in need for cognition and decision-making competence among leaders. *Personality and Individual Differences, 51*(3), 274-278.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal, 50*(5), 1217-1234.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). Groups and group membership: Introduction. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and theory* (pp. 45-62). New York, NY: Harper & Row.
- Cea, C. D., & Fisher, C. B. (2003). Health care decision making by adults with mental retardation. *Mental Retardation, 41*(2), 78-87.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 481.
- Chapman, R. (2006). Language learning in Down syndrome: The speech and language profile compared to adolescents with cognitive impairment of unknown origin. *Down Syndrome Research and Practice, 10*(2), 61-66.

- Charness, G., & Rabin, M. (2005). Expressed preferences and behavior in experimental games. *Games and Economic Behavior*, 53(2), 151-169.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 26, 267-277.
- Chen, G., & Gully, S. M. (1997). *Specific self-efficacy, general self-efficacy, and self esteem. Are they distinguishable constructs?* Paper presented at the 57th annual meeting of the Academy of Management, Boston, MA.
- Chen, C. H., & Shu, B. C. (2012). The process of perceiving stigmatization: Perspectives from Taiwanese young people with intellectual disability. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 25(3), 240-251.
- Ciulla, J. B. (2003). *The ethics of leadership*. Thomson/Wadsworth.
- Clegg, J., & Sheard, C. (2002). Challenging behaviour and insecure attachment. *Journal of Intellectual Disability Research*, 46(6), 503-506.
- Coie, J. D., & Kupersmidt, J. B. (1983). A behavioral analysis of emerging social status in boys' groups. *Child development*, 54, 1400-1416.
- Conery, M. J. (2012). *Mapping the terrain: A social network analysis of elementary teachers' perceptions of school leadership practice* (Unpublished doctoral dissertation). Northern Arizona University, USA.
- Corrigan, P. W., Kerr, A., & Knudson, L. (2005). The stigma of mental illness: explanatory models and methods for change. *Applied and Preventive Psychology*, 11(3), 179-190.

- Corrigan, P. W., Watson, A. C., & Barr, L. (2006). The self-stigma of mental illness: Implications for self-esteem and self-efficacy. *Journal of Social and Clinical Psychology, 25*(8), 875-884.
- Crawford, J., Kippax, S., Onyx, J., Gault, U., & Benton, P. (1992). *Emotion and gender: Constructing meaning from memory*. Sage Publications, Inc.
- Crick, N. R., & Dodge, K. A. (1994). A review and reformulation of social information-processing mechanisms in children's social adjustment. *Psychological Bulletin, 115*(1), 74.
- Crites, S. A., & Dunn, C. (2004). Teaching social problem solving to individuals with mental retardation. *Education and Training in Developmental Disabilities, 39*(4), 301-309.
- Crowell, J. A., Fraley, R. C., & Shaver, P. R. (1999). Measures of individual differences in adolescent and adult attachment. In J. Cassidy & P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (pp. 434-465). New York: The Guilford Press.
- Cunningham, C., & Glenn, S. (2004). Self-awareness in young adults with Down syndrome: I. Awareness of Down syndrome and disability. *International Journal of Disability, Development and Education, 51*(4), 335-361.
- Dagnan, D., & Sandhu, S. (1999). Social comparison, self-esteem and depression in people with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research, 43*(5), 372-379.
- Danielsson, H., Henry, L., Rönnerberg, J., & Nilsson, L. G. (2010). Executive functions in individuals with intellectual disability. *Journal of Research in Developmental Disabilities, 31*, 1299-1304.

- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 632.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- De Hoogh, A. H. B., Harton, D. N., Koopman, P. L., Van den Berg, P. T., & Vander Weide, J. G. (2005). Leader motives, charismatic leadership and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*, 16, 17-38.
- DeGroot, T., Aime, F., Johnson, S. G., & Kluemper, D. (2011). Does talking the talk help walking the walk? An examination of the effect of vocal attractiveness in leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 680-689.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Diamond, L. M., & Hicks, A. M. (2005). Attachment style, current relationship security, and negative emotions: The mediating role of physiological regulation. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(4), 499-518.
- Dixon, A. M. (2010). *Roles of self-efficacy and social support on physical activity behavior in older adults with and without intellectual disabilities*. A thesis submitted to Oregon State University. In partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science.
- Dunbar, R. I. (2004). Gossip in evolutionary perspective. *Review of General Psychology*, 8(2), 100.
- Duncan, D., Matson, J. L., Bamburg, J. W., Cherry, K. E., & Buckley, T. (1999). The relationship of self-injurious behavior and aggression to social skills in persons

- with severe and profound learning disability. *Research in Developmental Disabilities*, 20(6), 441-448.
- Dunn, L. M., & Dunn, D. M. (1997). *PPVT-I V-Peabody Picture Vocabulary Test* (4th ed.). Circle pines, MN: American guidance service.
- Durkheim, E. (1964). *The division of labor in society*. New York: Free Press.
- Duvdevany, I. (2002). Self-concept and adaptive behaviour of people with intellectual disability in integrated and segregated recreation activities. *Journal of Intellectual Disability Research*, 46(5), 419-429.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Dye, L., Hare, D. J., & Hendy, S. (2007). Capacity of people with intellectual disabilities to consent to take part in a research study. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 20(2), 168-174.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125.

- Eberly, M. B., & Fong, C. T. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 696-711.
- Edgerton, R. B. (1967). *Cloak of competence: Stigma in the lives of the mentally retarded*. University of California press. Berkeley, CA.
- Edgerton, R. B., & Bercovici, S. M. (1976). The cloak of competence: Years later. *American Journal of Mental Deficiency*, 80, 485-497.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.
- Elksnin, N., & Elksnin, L. K. (2001). Adolescents with disabilities: The need for occupational social skills training. *Exceptionality*, 9(1-2), 91-105.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J., & Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 532-536.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17(4), 365-386.
- Facon, B., & Facon-Bollengier, T. (1999). Chronological age and performance of persons with mental retardation on verbal subtests of the Wechsler Intelligence Scale for Children-Revised. *Psychological Reports*, 85, 857-862.

- Facon, B., Facon-Bollengier, T., & Grubar, J. C. (2002). Chronological age, receptive vocabulary, and syntax comprehension in children and adolescents with mental retardation. *American Journal on Mental Retardation*, 107(2), 91-98.
- Farley-Icard, R. L. (2007). *Factors that influence the Barnum Effect: Social desirability, base rates and personalization*. The University of Texas at el Paso.
- Fehr, E., & Schmidt, K. M. (1999). A theory of fairness, competition, and cooperation. *The Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 817-868.
- Feuerstein, R. (2002). *The dynamic assessment of cognitive modifiability: The learning propensity assessment device: Theory, instruments and techniques*. ICELP Press.
- Feuerstein, R. S., Falik, L. H., & Rand, Y. (2003). *The dynamic assessment of cognitive modifiability: The learning propensity assessment device: Theory, instruments, and techniques*. Jerusalem: ICELP Press.
- Feuerstein, R., & Rand, Y. (1974). Mediated learning experience: An outline of proximal etiology for differential development of cognitive functions. *Journal of International Council of Psychology*, 9, 7-37.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E., Chemers, M., & Mahar, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: Wiley.
- Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.
- Fisher, G., & Bibb, M. (2000). No leadership without representation (A research note). *International Journal of Organisational Behaviour*, 6(2), 307-319.
- Fitzgerald, S., & Schutte, N. S. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29(5), 495-505.

- Fleishman, E. A. (1989). *Leadership Opinion Questionnaire (revised manual)*. Chicago: London House.
- Fleishman, E. A. (1995). Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multi-level approaches* (pp. 51-60). Stanford, CT: JAI press.
- Fleishman, E. A., Mumford, M., Zaccaro, S. J., Levin, K.Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behaviour: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 21-47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fonagy, P. (2001). The human genome and the representational world: The role of early mother-infant interaction in creating an interpersonal interpretive mechanism. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 65, 427-448.
- Foti, R. J., & Hauenstein, N. M. A. (2007). Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 347-355.
- Francis, E. A. (1996). Self concept of children with visual impairments. *View*, 28, 35-43.
- Frey, M. R. (2007). *Personality, lifestyle, and transformational leadership from a humanistic perspective* (Unpublished doctoral dissertation). Georgia state university.
- Frohman, D. (2006). Leadership under fire. *Harvard Business Review*, 84, 124.
- Fuchs, T. C. (2007). *Situational leadership theory: An analysis within the European cultural environment* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University.
- Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review of Psychology*, 52, 197-221.

- Funder, D. C. (2006). Towards a resolution of the personality triad: Persons, situations, and behaviors. *Journal of Research in Personality*, 40(1), 21-34.
- Ganiban, J., Barnett, D., & Cicchetti, D. (2000). Negative reactivity and attachment. Down syndrome's contribution to the attachment-temperament debate. *Development and Psychopathology*, 12, 1-21.
- Garaigordobil, M., & Perez, J. I. (2007). Self-concept, Self-esteem and psychopathological symptoms in persons with intellectual disability. *Spanish Journal of Psychology*, 10, 141-150
- Gershenoff, A. B., & Foti, R. J. (2003). Leader emergence and gender roles in all-female groups. A contextual examination. *Small Group Research*, 34(2), 170-196.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Gibb, C. A. (1947). The principles and traits of leadership. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42(3), 267.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, 17(2), 183-211.
- Glinou, N. M. (2004, June). Impact of cognitive-motivational training on interpersonal negotiation strategies. *Journal of Intellectual Disability Research*, 48, 453-453.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little, Brown.
- Gomez, R., & Hazeldine, P. (1996). Social information processing in mild mentally retarded children. *Research in Development Disabilities*, 17(3), 217-227.

- Gomez, S. (2011). Presidential address 2012. Creating inclusive communities: Pathways to the vision. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 49(5), 360-364.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203-214.
- Grisso, T., Appelbaum, P. S., & Hill-Fotouhi, C. (1997). The MacCAT-T: A clinical tool to assess patients' capacities to make treatment decisions. *Psychiatric Services*, 48(11), 1415-1419.
- Grossman, H. J., & Begab, M. J. (Ed.). (1983). *Classification in mental retardation*. Washington, DC: American Association on Mental Deficiency.
- Grove, N., Bunning, K., Porter, J., & Olsson, C. (1999). See what I mean: Interpreting the meaning of communication by people with severe and profound intellectual disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 12(3), 190-203.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hancer, M., & George, R. T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.

- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harmes, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *Leadership Quarterly*, 19, 669-692.
- Harris, S. P., Owen, R., & De Ruiter, C. (2012). Civic Engagement and People with Disabilities. *Journal of Community Engagement and Scholarship*, 5(1), 70-83.
- Hayduk, L. A. (1987). *Structural equation modeling with LISREL: Essentials and advances*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of personality and social psychology*, 52(3), 511.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270.
- Heller, T., Factor, A., Sterns, H., & Sutton, E. (1996). Impact of person-centered planning training program for older adults with mental retardation. *Journal of Rehabilitation*, 62, 77-83
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The leadership quarterly*, 20(4), 517-534.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Heshusius, L. (1984). Why would they and I want to do it? A phenomenological-theoretical view of special education. *Learning Disability Quarterly*, 7, 363-368.
- Heward, W. L. (1996). *Exceptional children: An introduction to special education*. Englewood Cliffs, NJ: Merrill.
- Hird, K., & Kirsner, K. (2010). Objective measurement of fluency in natural language production: A dynamic systems approach. *Journal of Neurolinguistics*, 23(5), 518-530.

- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. (2003). Climate as a moderator of the relationship between LMX and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology, 88*, 170-178.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*(2), 169-180.
- Holmes, L. A. (2005). *The impact of service-learning on the leadership development of adolescent students in an advanced language arts class. Electronic Theses, Treatises and Dissertations*. Paper 3813. Retrieved from <http://diginole.lib.fsu.edu/etd/3813>
- Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2007). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development, 37*, 13-35.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891.
- Huang, W., & Cuvo, A. J. (1997). Social skills training for adults with mental retardation in job-related settings. *Behavior Modification, 21*(1), 3-44.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly, 10*, 129-144.
- Ilies, R., Gerhardt, M. W., & Le, H. (2004). Individual differences in leadership emergence: integrating meta-analytic findings and behavioral genetics estimates. *International Journal of Selection and Assessment, 12*(3), 207-219.

- Jahoda, A., & Markova, I. (2004). Coping with social stigma: People with intellectual disabilities moving from institutions and family home. *Journal of intellectual disability research*, 48(8), 719-729.
- James, W. (1982). *Psychology: The briefer course*. New York: Harper and Row.
- Janssen, C. G. C., Schuengel, C., & Stolk, J. (2002). Understanding challenging behaviour in people with severe and profound intellectual disability: A stress-attachment model. *Journal of Intellectual Disability Research*, 46(6), 445-453.
- Jayakody, J. A. S. K. (2008). Charisma as a cognitive-affective phenomenon: A follower-centric approach. *Management Decision*, 46(6), 832-845.
- Johnson, P. (2012). The prevalence of low self-esteem in an intellectual disabled forensic population. *Journal of Intellectual Disability Research*, 56(3), 317-325.
- Johnson, S. M. (2004). Attachment Theory. In W. S. Rholes & J. A. Simpson (Eds.), *Adult attachment: Theory, research, and clinical implications* (pp. 339-366). New York: Guilford.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-546.
- Jones, J. L (2012). factors associated with self-concept: Adolescents with intellectual and development disabilities share their perspectives. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 50(1), 31-40.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36.
- Jung, D. D., & Sosik, J. J. (2006). Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(4), 12-26.
- Kabacoff, R. I. (2000). *Gender and leadership in the corporate boardroom*. Portland, ME: Management Research Group.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist, 63*(2), 96.
- Kan, M. M., & Parry, K. W. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly, 15*, 467-491.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead, 2*, 67-91.
- Khemka, I. (2000). Increasing independent decision-making skills of women with mental retardation in simulated interpersonal situations of abuse. *American Journal on Mental Retardation, 105*(5), 387-401.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 523-544.
- Kemp, C. F., Zaccaro, S. J., Flippo, L. S., Jordan, L. M., Maxwell, A. F. B., & Montgomery, A. L. (2004). *Cognitive, social, and dispositional influences on leader adaptability: A Trait Pattern Model of leadership*.

- Khan, R. F. (1985). Mental retardation and paternalistic control. In R. S. Laura & A. F. Ashman (Eds.), *Moral issues in mental retardation* (pp. 57-68). London: Croom Helm.
- Khatri, N., Templer, K. J., & Budhwar, P. (2012). Great (Transformational) leadership = charisma + vision. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(1), 38-62.
- Kickul, J., & Neuman, G. (2000). Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAs. *Journal of Business and Psychology*, 15(1), 27-51.
- Klein, P. S. (1988). Stability and change in interaction of Israeli mothers and infants. *Infant Behavior and Development*, 11, 55-70.
- Klein, P. S. (1992). Assessing cognitive modifiability of infants and toddlers: Observations based on mediated learning experience. In H. C. Haywood & D. Tzuriel (Eds.), *Interactive assessment* (pp. 233-250). New York: Springer.
- Klein, P. S. (1996). *Early investigation: Cross cultural experiences with a mediational approach*. NY: Taylor & Francis.
- Klein, P. S. (2003). Early intervention: Mediational Intervention for Sensitizing Caregivers (MISC). In A. Seng, L. Pou, & O. S. Tan (Eds.), *Mediated learning experience with children: Applications across contexts* (pp. 68-84). McGraw Hill Pub. Co.
- Kline, A. M. (2011). *Assessing the influence of social and emotional intelligence in effective educational leadership* (Unpublished doctoral dissertation). Ball state University, Muncie, Indiana.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Kolb, J. A. (1995). Leader behaviors affecting team performance: Similarities and differences between leader/member assessments. *Journal of Business Communication*, 32(3), 233-248.
- Kocher, M. G, Pogrebna, G., & Sutter, M. (2009). *Other regarding preferences and leadership styles*. IZA Discussion Paper No.4080.
- Landesman-Ramey, S., Dossett, E., & Echols, K. (1996). The social ecology of mental retardation. In J. W. Jacobson & J. A. Mulick (Eds.), *Manual of diagnosis and professional practice in mental retardation* (pp. 55-65). Washington: American Psychological Association.
- Langdon, P. E., Murphy, G. H., Clare, I. C., & Palmer, E. J. (2010). The psychometric properties of the socio-moral reflection measure-short form and the moral theme inventory for men with and without intellectual disabilities. *Research in Developmental Disabilities*, 31(6), 1204-1215.
- Larson, F. V., Alim, N., & Tsakanikos, E. (2011). Attachment style and mental health in adults with intellectual disability: Self-reports and reports by careers. *Advances in Mental Health and Intellectual Disabilities*, 5(3), 15-23.
- Lea, S. J. (1988). Mental Retardation: Social construction or clinical reality? *Disability, Handicap & Society*, 3(1), 63-69.
- Leithwood, K. A., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership. *What it is and how it influences pupil learning*. Report to the U.K. Department for Education and Skill, March 30, 2006.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership* (pp. 1-14). Nottingham: National College for School Leadership.
- Lemerise, E., & Arsenio, W. (2000). An integrated model of emotion processes and cognition in social information processing. *Child Development*, 71, 107-118.

- Leung, S. L., & Bozionelos, N. (2004). Five-factor model traits and the prototypical image of the effective leader in the Confucian culture. *Employee Relations*, 26(1), 62-71.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Li, E. P. Y., Tam, A. S. F., & Man, D. W. K. (2006). Exploring the self-concepts of persons with intellectual disabilities. *Journal of Intellectual Disabilities*, 10(1), 19-34.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lifshitz, H., & Glaubman, R. (2004). Caring for People with Disabilities in the Haredi Community. Adjustment Mechanism in Action. *Disability and Society*, 19, 469-486.
- Lifshitz, H., & Klein, P. S. (2007). Comparison of mediation between paraprofessionals and individuals with intellectual disability: Vocational rehabilitation centers versus special education schools. *European Journal of Special Needs Education*, 22, 443-458
- Lifshitz, H., & Klein, P. S. (2011). Mediation between staff-elderly persons with intellectual disability with Alzheimer disease as a means of enhancing their daily functioning – A case study. *Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*, 46(1), 106-116.

- Lifshitz, H., Klein, P. S., & Fridel-Cohen, S. (2010). Effects of MISC intervention on cognition, autonomy, and behavioral functioning of adult consumers with severe intellectual disability. *Research in Developmental Disabilities, 31*, 881-894
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 610.
- Limon, M. S., & La France, B. H. (2005). Communication traits and leadership emergence: Examining the impact of argumentativeness, communication apprehension, and verbal aggressiveness in work groups. *Southern Journal of Communication, 70*(2), 123-133.
- Liu, M. J. (2004). *The effects of instruction on interpersonal decision-making and self-determination for women with mental retardation in Taiwan* (Unpublished doctoral dissertation). Columbia University, New York, NY.
- Locke, E. (2003). Foundations for a theory of leadership. In S. E. Murphy, & R. E. Riggio (Eds.), *The future of leadership development* (pp. 29-46). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly, 12*(2), 133-152.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly, 12*(3), 311-338.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 402.

- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Cognitive theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 1-62.
- Loveland, K. A., & Kelley, M. L. (1988). Development of adaptive behavior in adolescents and young adults with autism or Down syndrome. *American Journal of Mental Retardation*, 96, 13-20.
- Luckasson, R., Borthwick-Duffy, S., Buntinx, W. H. E., Coulter, D. L., Craig, E. M., & Reeve, A. (2002). *Mental retardation: Definition, classification, and systems of support* (10th ed.). Washington, DC.
- Luckasson, R., Coulter, D. L., Polloway, E. A., Riess, S., Sschalock, R. L., Snell, M. E., Spitalnik, D. M., & Stark, J. A. (1992). *Mental retardation: Definition classification and system of supports* (9th ed.). Washington, DC: American association on mental retardation.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-340
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241.
- Marquardt, M., & Alexander, J. (1999). How action learning builds the learning organization: A conceptual analysis. In *Academy of Human Resource Development 1999 Conference Proceedings* (pp. 136-142).

- Marshall-Mies, J. C., Fleishman, E. A., Martin, J. A., Zaccaro, S. J., Baughman, W. A., & McGee, M. L. (2000). Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 135-153.
- Marta, S., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2005). Leadership skills and the group performance: Situational demands, behavioral requirements, and planning. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 97-120.
- Masi, G., Mucci, M., Favilla, L., Romano, R., & Poli, P. (1999). Symptomatology and comorbidity of generalized anxiety disorder in children and adolescents. *Comprehensive Psychiatry*, 40(3), 210-215.
- Maurer, T. J. (2002). Employee learning and developmental orientation toward an integrative model of involvement in continuous learning. *Human Resource Development Journal*, 1, 9-44.
- Maysel, O., & Popper, M. (2007). Reliance on leaders and social institutions: An attachment perspective. *Attachment & Human Development*, 9(1), 73-93.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215.
- McGahan, A. M., & Porter, R. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18, 15-30.
- Mead, M. (1964). *Continuities in cultural evolution*. Transaction Publishers. לא בטקסט
- Mendenhall, M. E., Reiche, B. S., Bird, A., & Osland, J. S. (2012). Defining the "global" in global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 493-503.

- Monge, P. R., Backman, S. G., Dillard, J. P., & Eisenburg, E. M. (1982). Communicator competence in the workplace: Model testing and scale development. *Communication Yearbook*, 5, 505-528.
- Morgan, Jr., B. B., & Lassiter, D. L. (1992). *Team composition and staffing*.
- Morgenson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(5), 5-39.
- Moser, D. J., Schultz, S. K., Arndt, S., Benjamin, M. L., Fleming, F. W., Brems, C. S., & Andreasen, N. C. (2002). Capacity to provide informed consent for participation in schizophrenia and HIV research. *American Journal of Psychiatry*, 159(7), 1201-1207.
- Moss, S. A., & Ngu, S. (2006). The relationship between personality and leadership preferences. *Current Research in Social Psychology*, 11(6), 70-91.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *Leadership Quarterly*, 18, 515-543.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87-114.
- Muris, P., & Maas, A. (2004). Strengths and difficulties as correlates of attachment style in institutionalized and non-institutionalized children with below-average intellectual abilities. *Child Psychiatry and Human Development*, 34(4), 317-328.
- Nave, J. W. (2005). Leadership styles of entrepreneurs in small land surveying businesses (Unpublished doctoral dissertation). East Tennessee state University, Johnson City.

- Neal, R. L. (2007). *A study in the sustainability of leadership behaviors after being introduced to the situational leadership model* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership theory and practice* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Nota, L., Ginevra, M. C., & Carrieri, L. (2010). Career interests and self-efficacy beliefs among young adults with an intellectual disability. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 7(4), 250-260.
- Nwogugu, M. (2005). Towards multi-factor models of decision making and risk: A critique of prospect theory and related approaches, part I. *Journal of Risk Finance*, 6(2), 150-162.
- Packard, T. (2009). Leadership and performance in human services organizations. *The handbook of human services management*, 7, 143-164.
- Padin-Rivera, E., Maurer, H., Newbrough, J. R., Page, J., & Simpkins, C. G. (1986). Leadership function in a work-group clique of adults with mental retardation. *Mental Retardation*, 24(6), 339-345.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.
- Paris, L. D., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Hanges, P. J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1396-1405.
- Payne, K. E., & Cangemi, J. (2001). Gender differences in leadership. In K. E. Payne (Ed.), *Different but equal. Communication between the sexes* (pp. 145-162). Praeger publishers.

- Payne, R., & Jahoda, A. (2004). The Glasgow Social Self-Efficacy Scale – A new scale for measuring social self-efficacy in people with intellectual disability. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 11(4), 265-274.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pedregon, C. A., Farley, R. L., Davis, A., Wood, J. M., & Clark, R. D. (2012). Social desirability, personality questionnaires, and the “better than average” effect. *Personality and Individual Differences*, 52(2), 213-217.
- Pfeiffer, D. (1993). Overview of the disability movement: History, legislative record, and political implications. *Policy Studies Journal*, 21(4), 724-734.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Polloway, E. A., Patton, J. R., Smith, J. D., Lubin, J., & Antoine, K. (2009). State guidelines for mental retardation and intellectual disabilities: A re-visitation of previous analyses in light of changes in the field. *Education and Training in Developmental Disabilities*, 44(1), 14.

- Popper, M., & Mayseless, O. (2002). Internal world of transformational leaders. In B. Avolio & F. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 203-229). New York: Elsevier.
- Popper, M., Meiseles, O., & Castelnovo, O. (2000). Attachment and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 11, 267-289.
- Powers, L. E., Ward, N., Ferris, L., Nelis, T., Ward, M., Wieck, C., & Heller, T. (2002). Leadership by people with disabilities in self-determination systems change. *Journal of Disability Policy Studies*, 13(2), 126.
- Prieto, L. C. (2010). Proactive personality and entrepreneurial leadership: Exploring the moderating role of organizational identification and political skill. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), 107-121.
- Quinn, R. E. (2004). Building the bridge as you walk on it. *Leader to leader*, 34, 21-26.
- Qureshi, M. I., Zaman, K., & Bhatti, M. N. (2011). The impact of culture and gender on leadership behavior: Higher education and management perspective. *Management Science Letters*, 1(4), 531-540.
- Raven, J. C., Court, J. H., & Raven, J. (1977). *Manual for Raven's Standart Progressive Matrices and Vocabulary Scale: General overview*. London: H.K. Lewis.
- Rayner, M. (1992). Disability and discrimination. *Australian Disability Review*, 2, 31-40.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal*, 21(4), 8-17.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New-York: McGraw-Hill.
- Reichard, R. J., Riggio, R. E., Guerin, D. W., Oliver, P. H., Gottfried, A. W., & Gottfried, A. E. (2011). A longitudinal analysis of relationships between

- adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 471-481.
- Repetto, E., & Cifuentes, M. E. (2000). Algunos rasgos significativos para el desarrollo de las habilidades sociales en adolescents con deficiencia mental leve. Estudio de casos. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 11, 213-228.
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., & Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 83.
- Ritsher, J. B., & Phelan, J. C. (2004). Internalized stigma predicts erosion of morale among psychiatric outpatients. *Psychiatry Research*, 129(3), 257-265.
- Ritter, B. A., & Yoder, J. D. (2004). Gender differences in leader emergence persist even for dominant women: An updated confirmation of role congruity theory. *Psychology of Women Quarterly*, 28(3), 187-193.
- Rochat, P. (2003). Five levels of self-awareness as they unfold early in life. *Consciousness and Cognition*, 12(4), 717-731.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications and theory* (p. 491). Boston: Houghton Mifflin.
- Rosenberg, M. (1986). *Conceiving the self*. Malabar, FL: Krieger.
- Rubin, R. S., Bartels, L. K., & Bommer, W. H. (2002). Are leaders smarter or do they just seem that way? Exploring perceived intellectual attributes of effective leadership in a formal organization. *Personnel Psychology*, 21, 365-377.

- Rüsch, N., Angermeyer, M. C., & Corrigan, P. W. (2005). Mental illness stigma: Concepts, consequences, and initiatives to reduce stigma. *European Psychiatry*, 20(8), 529-539.
- Sahaya, N. (2012). A learning organization as a mediator of learning leadership style and firm's financial performance. *International Journal of Business and Manegment*, 7(14), 96-113.
- Salacuse, J. W. (2007). Real leaders negotiate. *University Business*, 10, 2-3.
- Schalock, R. L. (Ed.). (1997). *Quality of life: Application to persons with disabilities* (Vol. 2). Washington, DC: American Association on Mental Retardation
- Schalock, R. L., Verdugo, M. A., Jenaro, C. , Wang, M. Wehmeyer, M., Jiancheng, X., & Lachapelle, Y. (2005). Cross-cultural study of core quality of life indicators. *American Journal of Mental Retardation*, 110, 298-311.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1993). On the power of positive thinking: The benefits of being optimistic. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 1257-1264.
- Schmidt, H. (2006). Leadership styles and leadership change in human and community service organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(2), 179-194.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Schuengel, C., & Janssen, C. G. (2006). People with mental retardation and psychopathology: Stress, affect regulation and attachment: A review. *International Review of Research in Mental Retardation*, 32, 229-260.

- Schwartz, R. W., & Pogge, C. (2000). Physician leadership: Essential skills in a changing environment. *The American Journal of Surgery*, 180(3), 187-192.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*. Organization Science.
- Shapiro J. P. (1993). *No pity: People with disabilities forging a new civil rights movement*. New York: Times Books.
- Shoemaker, J. A. (2007). *Construct validity of situational test: An examination of the effects of agreeableness, organizational leadership culture and experience on SJT responses*. Graduate School Theses and Dissertations. Retrieved from <http://scholarcommons.usf.edu/etd/2363>
- Sellgren, S., Ekvall, G., & Tomson, G. (2006). Leadership styles in nursing management: Preferred and perceived. *Journal of Nursing Management*, 14(5), 348-355.
- Simonton, D. K. (1990). Personality and politics. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality theory and research* (pp. 670-692). New York: Guilford.
- Sjoberg, L. (2003). The different dynamics of personal and general risk. *Risk Management*, 5, 19-34.
- Smith, R. M. (2009). *Personality and leader emergence in groups*. A thesis presented for the master of science degree. The University of Tennessee at Chattanooga.
- Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 147-160.
- Snell, M. (1993). *Instruction of students with severe disabilities* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster company.
- Spence, S. H. (1995). Social skills training with children and young people: Theory, Evidence and practice. *Child and Adolescent Mental Health*, 8(2), 84-96.

- Spencer, H. (1898). *The principles of sociology*. New York: D. Appleton and Company.
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62, 34-42.
- Stöber, J. (2001). The Social Desirability Scale-17 (SDS-17): Convergent validity, discriminant validity, and relationship with age. *European Journal of Psychological Assessment*, 17(3), 222-232.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stone, M. M. (1996). Competing contexts. The evolution of a nonprofit organization's governance system in multiple environments. *Administration & Society*, 28(1), 61-89.
- Suto, W. M. I., Clare, I. C., Holland, A. J., & Watson, P. C. (2005). Capacity to make financial decisions among people with mild intellectual disabilities. *Journal of Intellectual Disability Research*, 49, 199-209.
- Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52, 899-926.
- Tee, E. Y., Paulsen, N., & Ashkanasy, N. M. (2013). Revisiting followership through a social identity perspective: The role of collective follower emotion and action. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 902-918.
- Terman, L. M. (1904). A preliminary study in the psychology and pedagogy of leadership. *The Pedagogical Seminary*, 11(4), 413-483.
- Terrill, C. F. (2001). Presidential address 2001 – You can change the world. *Journal of Information*, 39(5), 391-400.

- Thurstone, T. G., & Thurstone, L. L. (1989). *Thurstone's Test of Mental Alertness*. Chicago: Scientific research associates.
- Tichy, N. M., & Bennis, W. G. (2007). *Judgment: How winning leaders make great calls*. Penguin.
- Tracey, C. K. (2002). *Self-concepts of preadolescents with mild intellectual disability: Multidimensionality, measurement and support for the big-fish-little-pond effect* (Unpublished doctoral dissertation). University of western Sydney, Australia.
- Tur-Kaspa, H., & Bryan, T. (1994). Social information-processing skills of students with learning disabilities. *Learning Disabilities Research & Practice*, 9(1), 12-23.
- Valcea, S., Hamdani, M. R., Buckley, M. R., & Novicevic, M. M. (2011). Exploring the developmental potential of leader–follower interactions: A constructive-developmental approach. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 604-615.
- Van de Mortel, T. F. (2008). Faking it: Social desirability response bias in self-report research. *Australian Journal of Advanced Nursing, The*, 25(4), 40-48.
- Van der Elst, W., Van Boxtel, M. P. J., Van Breukelen, G. P. J., & Jolles, J. (2006). The Letter Digit Substitution Test: Normative data for 1,858 healthy participants aged 24-81 from the Maastricht Ageing Study (MAAS): Influence of age, education, and sex. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 28, 998-1009.
- Van der Molen, M. J., Van Luit, J. E., Jongmans, M. J., & Van der Molen, M. W. (2009). Memory profiles in children with mild intellectual disabilities: Strengths and weaknesses. *Research in developmental disabilities*, 30(6), 1237-1247.

- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., de Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 15(4), 825-856.
- Van Vugt, M., De Cremer, D., & Janssen, D. P. (2007). Gender differences in cooperation and competition the Male-Warrior hypothesis. *Psychological Science*, 18(1), 19-23.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *Leadership Quarterly*, 13, 643-671.
- Vinkenbure, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21.
- Vogelaar, A. L. W. (2007). Leadership from the edge: A matter of balance. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 13(3), 27-42.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Vurdelja, I. (2011). *How leaders think: Measuring cognitive complexity in leading organizational change* (Unpublished doctoral dissertation). Antioch University.
- Washington, J. A., & Craig, H. K. (1999). Performances of at-risk, African American preschoolers on the Peabody picture vocabulary test-III. *Language, Speech, and Hearing Services in Schools*, 30(1), 75.

- Weber, M. (1968). *On charisma and institution building*. University of Chicago Press.
- Wehmeyer, M. L. (2005). Self-determination and individuals with severe disabilities: Re-examining meanings and misinterpretations. *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 30(3), 113-120.
- Wolfensberger, W. (2011). Reflection on a lifetime in human services and mental retardation. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 49(6), 441-455.
- Wolfensberger, W., & Tullman, S. (1982). A brief outline of the principle of normalization. *Rehabilitation Psychology*, 27(3), 131.
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.
- Yamusah, S. (1998). *An investigation of the relative effectiveness of the composite approach and the phenomenological method for enhancing self-esteem in adults with mental retardation* (Unpublished doctoral dissertation). Columbia University.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 45, 575-600.
- Yeakey, G. W. (2002). Situational leadership. *Military Review*, 82(1), 72-82.
- Yukl, G. A. (1998). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6.

- Zaccaro, S. J., & Banks, D. J. (2001). Leadership, vision, and organizational effectiveness. In J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational* (pp. 181-218). San Francisco: Jossey-Bass.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 308.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. *The nature of leadership*, 101-124.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (Eds.). (2001). *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (Vol. 12). John Wiley & Sons.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

נספח 1

שאלון סוציומטרי – זיהוי ואבחנה בין מנהיגים ללא מנהיגים (כלי לקביעת

מנהיגות)

(Padin-Rivera et al., 1986)

שם התלמיד/חניך _____ תאריך לידה _____

שם ביה"ס/מסגרת _____ כיתה/קבוצה _____

נא דרג את התלמידים לפי הסולם כלהלן: 1= ביותר 2= לא כל כך 3= כלל לא

השאלות	1= ביותר	2= לא כל כך	3= כלל לא
1. באיזו מידה להערכתך, התלמיד פופולרי בעיני יתר התלמידים בכיתה?			
2. באיזו מידה התלמיד עוזר ליתר תלמידי הכיתה?			
3. באיזו מידה התלמיד מפגין התנהגות מנהיגותית חיובית?			

נספח 2

מבחן המטריצות הסטנדרטיות של רייבן (Raven's Progressiv Matrices,)

(1977) לבדיקת הרמה הקוגניטיבית הבסיסית של משתתפי המחקר

(Raven, Court, & Raven, 1977)

שם התלמיד/חניך _____ תאריך לידה _____

שם ביה"ס/מסגרת _____ כיתה/קבוצה _____

מטרה : בדיקת רמה שכלית כללית לא מילולית

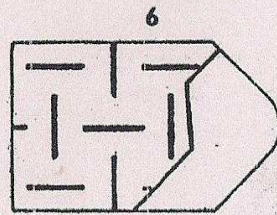
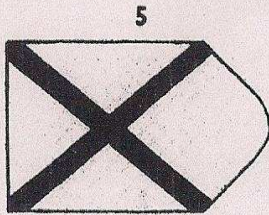
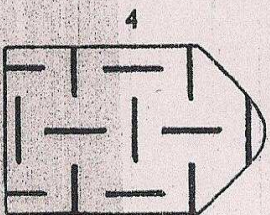
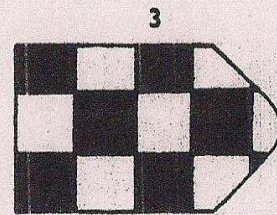
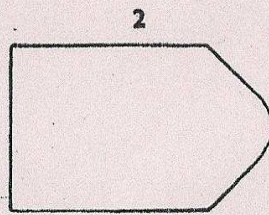
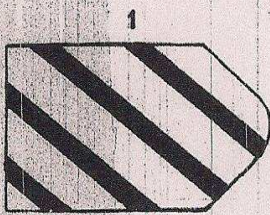
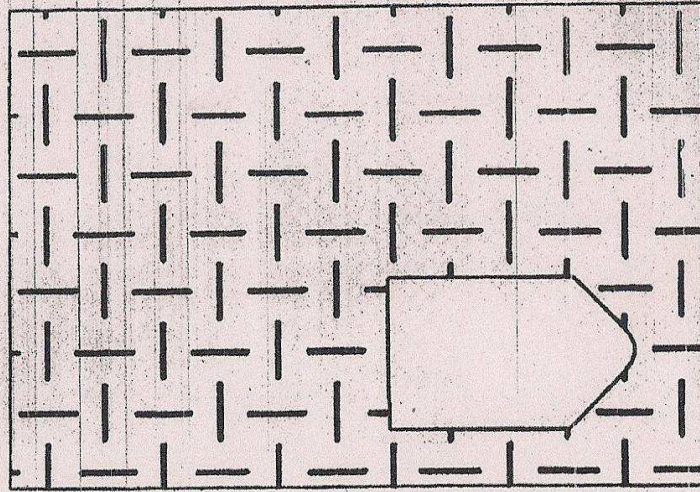
הנחיות להעברת הכלי וציון וקידוד התשובות :

1. להציג בפני הנבדק כל סט (סה"כ חמישה סטים) בנפרד.
 2. להציג את התמונה הראשונה כאשר החלק התחתון שלה מכוסה.
 3. אומרים : "בתמונה הגדולה חסר חלק. איזה חלק חסר?"
 4. מסירים את הכיסוי. הנבדק צריך להצביע על החלק החסר.
 5. בכל סט על הנבדק למצוא את התמונה המתאימה בין האפשרויות השונות.
- חשוב להנחות את הנבדק למצוא את התמונה המתאימה בין האפשרויות השונות.
- יש לכתוב בטבלה את תשובתו של הנבדק. רק לאחר מכן לבדוק האם הנבדק שגה או ענה נכון.
- הציון : כל פריט מקבל נקודה אחת.
- אם הנבדק טועה בשמונה פריטים ברצף יש להפסיק את המבחן.
- להלן הטבלה :

set	פריטים	תשובה נכונה	התשובה שהנבדק ענה	נכון/לא נכון
A	A1	4		
	A2	5		
	A3	1		
	A4	2		
	A5	6		
	A6	3		
	A7	6		
	A8	2		
	A9	1		
	A10	3		
	A11	4		
	A12	5		
			סה"כ ציון	

SET A

A1



נספח 3

מבחן פיבודי – PPVT-IV – Peabody Picture Vocabulary Test 4th edition

(גרסה עברית) (A Dunn & Dunn, 1997) נוסח

שם התלמיד/חניך _____ תאריך לידה _____

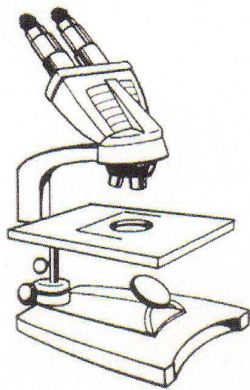
שם ביה"ס/מסגרת _____ כיתה/קבוצה _____

מטרה: בדיקת הבנת אוצר מילים כללית.

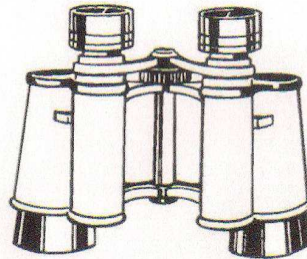
הנחיות להעברת הכלי וציון וקידוד התשובות:

1. להציג בפני הנבדק כל סט בנפרד (סה"כ 12 סטים).
 2. להציג את הדפים לפי הסדר. בכל דף ארבע תמונות.
 3. להסביר לנבדק כי הוא צריך להצביע על התמונה המתאימה למה שאומרים בקול. למשל: אוטובוס. הנבדק צריך להצביע על תמונת האוטובוס מתוך ארבע האפשרויות.
 4. במהלך המבדק יש לרשום את תשובת הנבדק בעמודה המתאימה. רק לאחר מכן יש לבדוק אם הנבדק שגה או ענה נכון.
 5. אם הנבדק טועה בשמונה פריטים בתוך סט אחד ברצף רק אז יש להפסיק את המבחן (אם הוא עשה שגיאה בסט אחד ולאחר מכן בסט שני וכו', אין מפסיקים).
- להלן דוגמא לטבלה:

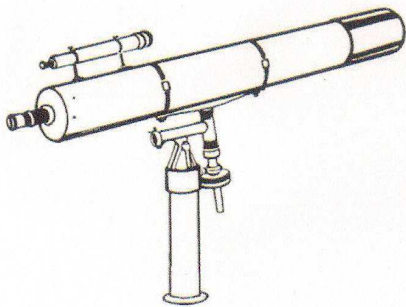
סט 1	שם עצם/פעולה	התשובה
1	אוטובוס	(4)E
2	לשתות	(3)E
3	יד	(1)E
4	לטפס	(1)E
5	מפתח	(4)E
6	קריאה	(1)E
7	ארון	(2)E
8	לקפוץ	(3)E
9	מנורה	(4)E
10	מסוק	(2)E
11	להריח	(2)E
12	זבוב	(3)E
	סה"כ E	



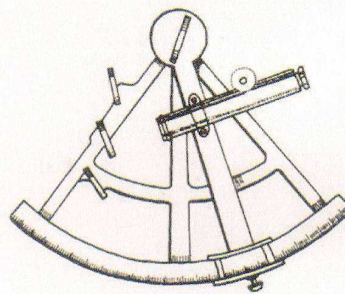
1



2



3



4

117

נספח 4

שטף לשוני

(Van der Elst, Van Boxtel, Van Breukelen, & Jolles, 2006a)

שם התלמיד/חניך _____ תאריך לידה _____
 שם ביה"ס/מסגרת _____ כיתה/קבוצה _____

מטרה : בדיקת היכולת להביע באופן רציף ושוטף מידע רלוונטי.

זמן : שלוש דקות בדיוק

הציון : יש לרשום כל מה שהנבדק אומר, גם אם הוא חוזר על עצמו. אין לתת ניקוד לשמות עצם

החוזרים על עצמם. כל שם עצם = 1 נקודה

הוראות לנבדק :

1. אמור לי שמות של בעלי חיים שאתה מכיר

2. אמור לי שמות של ירקות ופירות שאתה מכיר

סה"כ סעיף 1 : _____ סה"כ סעיף 2 : _____ סה"כ כללי _____

נספח 5

שאלון בחירה וקבלת החלטות

תסריטים לקבלת החלטות (financial decision-making abilities)

(Suto et al., 2005)

לכל תסריט הוכנה תמונה של בחור צעיר שסיפורו הוקרא לנבדקים בקול רם. בתסריטים נערכה התאמה לצרכי המחקר הנוכחי כגון, 20 לירות שטרליג הוחלפו ב- 150 ₪.

תסריט 1: רכישת מכנסי ג'ינס. זהו רוני. רוני יצא לקנות לעצמו מכנסי ג'ינס. רוני רואה זוג מכנסים שמוצאים חן בעיניו שמחירים 100 ₪. אחר כך רוני מוצא זוג מכנסים שמוצאים יותר חן בעיניו שמחירים 150 ₪. רוני צריך להחליט אילו מכנסי ג'ינס הוא יקנה.

תסריט 2: ללכת לעבודה. זהו רוני. לרוני יש עבודה. הוא עובד כגן בבית ספר הסמוך לביתו. רוני מרוויח 20 ש"ח לשעת עבודה. הוא עובד משעה 9:00 בבוקר עד שעה 13:00 בצהריים. רוני צריך ללכת עכשיו לעבודה אך אין לו חשק ללכת לעבודה. רוני צריך להחליט מה לעשות.

קידוד תשובות לכלי קבלת החלטות

יכולות לקבלת החלטות	השאלות לנבדקים	ניקוד
1. זיהוי	האם אתה יכול לספר לי איזו בחירה צריכה להיעשות כאן? (מי עושה את הבחירה? איזו בחירה רונן צריך לעשות?)	0=לא ניתנה תשובה רלוונטית 1=הנבדק מבין שצריכה להיעשות בחירה אך אינו יכול לזהות את הבחירה או להצביע על אחת האפשרויות 2=קיים זיהוי נכון של הבחירה הנדרשת
2. הבנה	איזו בחירה רונן יכול לעשות? האם יש משהו אחר שהוא יכול לבחור בו? מהן היתרונות של בחירתו?	0=לא ניתנה תשובה רלוונטית 1=ניתנה אינפורמציה חלקית כגון, רק הצעה אחת של אפשרות בחירה 2=ניתנה תשובה של לפחות שתי הצעות והסבר על יתרונות הבחירה
3. חשיבה	מה אתה חושב שרונן צריך לעשות? למה הוא צריך לעשות זאת?	0=לא ניתנה תשובה רלוונטית 1=קיימת הבעת דעה על ההחלטה שצריכה להיעשות אך אין הסבר מספק לסיבה לבחירה 2=קיימת הבעת דעה על ההחלטה שצריכה להיעשות בלוי הסבר מספק לסיבה לבחירה
הערכה	כיצד הבחירה תשפיע? האם היא תשפיע גם על אחרים?	0=לא ניתנה תשובה רלוונטית 1=יש מודעות להשפעה של הבחירה על הדמות בתסריט וחושב כי הבחירה תשפיע על דמויות אחרות 2=יש מודעות להשפעה של הבחירה רק על הדמות בתסריט
תקשורת	לא נכתבה שאלה מכוונת לפרמטר זה	0=אינו יכול לבטא את בחירתו 1=מבטא את בחירתו באופן מעורפל 2=מבטא את בחירתו באופן ברור

נספח 6

סגנון התקשרות

(Hazan & Shaver, 1987) (תורגם ועובד על ידי טולמץ, 1988)

קרא את השאלון וסמן את מידת הסכמתך לנאמר בהיגדים לפי הסקלה הבאה :

1 = לגמרי לא נכון 2 = לפעמים נכון 3 = נכון מאוד

3 נכון מאוד	2 לפעמים נכון	1 לגמרי לא נכון	
			1. בדרך כלל קל לי להיות בקשר עם אנשים
			2. אני מרגיש נוח להתקרב אל אנשים
			3. בדרך כלל קשה לי לסמוך על אחרים שאני בקשר אתם
			4. לעיתים קרובות אחרים רוצים להיות איתי בקשר יותר ממה שאני רוצה
			5. לעיתים קרובות אני פוחד שלא ירצו להישאר איתי
			6. יש חבר שאני רוצה להיות אתו יותר זמן
			7. קשה לי כשאחרים תלויים בי יותר מדי
			8. קשה לי להיות בטוח בחברים שלי כל הזמן
			9. לפעמים אחרים לא כל כך רוצים להיות איתי בקשר
			10. אני חושש שחברים שלי יעזבו אותי
			11. הרבה פעמים אני חושב שאחרים לא אוהבים אותי
			12. אני מאוד עצבני כשמישהו מתקרב אלי יותר מידי
			13. קשה לי לסמוך על אנשים שאני מכיר
			14. לפעמים אנשים מתרחקים ממני כאשר אני רוצה להיות חבר שלהם כל הזמן
			15. אני מאוד דואג שמישהו יתקרב אלי יותר מדי

נספח 7

דימוי עצמי – 'הוא כך ואני כך'

(גלנץ, 1981)

שם התלמיד/חניך _____ תאריך לידה _____

שם ביה"ס/מסגרת _____ כיתה/קבוצה _____

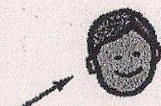
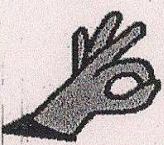
מטרה: בדיקת רמת הדימוי העצמי

הנחיות להעברת הכלי וציון וקידוד התשובות:

1. להקריא כל היגד בקול. ולהראות לנבדק את התמונה בו זמנית. למשל: הוא גבוה.
 2. להסביר לנבדק כי עליו לבחור בין שלוש אפשרויות: אני כמוהו. למשל- אני גבוה כמוהו (תמונה בינונית). אני לא כל כך כמוהו למשל- אני לא כל כך גבוה (תמונה קטנה). אני יותר ממנו למשל- אני יותר גבוה ממנו (תמונה גדולה). **(הנבדק יכול להצביע על בחירתו או לומר אותה בקול)**
 3. לסמן ✓ בעמודה המתאימה לבחירת הנבדק: אני כמוהו. אני לא כל כך כמוהו. אני יותר ממנו.
- הקידוד כלהלן: א. "אני לא כל כך גבוה" (התמונה הקטנה) = 1 נקודה. "אני דומה לו" (התמונה הבינונית) = 2 נקודות. "אני גבוה מאד" (התמונה הגדולה) = 3 נקודות.
- ב. יש לספור ולרשום כמה פעמים בחר הנבדק באפשרות 1.2.3.
- זמן: ללא הגבלת זמן.

סווג	ההיגדים	אני כמוהו = 2 נקודות	אני לא כל כך כמוהו = 1 נקודה	אני מאד כמוהו = 3 נקודות
אישי	1. הוא בריא			
	2. הוא חזק			
	3. הוא יפה (חתיך)			
	4. הוא נקי			
	5. הוא מסודר			
	6. הוא פיקח (חכם)			
	7. הוא יודע הרבה דברים			
	8. הוא מדבר יפה			
	9. הוא כותב יפה			
	10. הוא משחק יפה			
	11. הוא אומר בדרך כלל את האמת			
	12. הוא עוזר לחבריו			
	13. הוא חי בשלום עם חבריו			
	14. הוא גבוה			
עבודה/לימודים	15. הוא מתנהג יפה בכיתה/ בעבודה			
	16. הוא משתתף יפה בשיעורים/בעבודה			
	17. הוא מבצע יפה שיעורי בית/ משימות בעבודה			
	18. הוא תלמיד/עובד טוב			
חברתי	19. חבריו אוהבים לשחק אתו			
	20. חבריו אוהבים לבוא אליו הביתה			
	21. חברים אוהבים שהוא יבוא אליהם הביתה			
	22. הוא אהוב על חבריו			

אישי _____ עבודה/לימודים _____ חברתי _____ סה"כ _____

ב עבודה 	יפה 	מתנהג 	הוא 	16
ב עבודה 	יפה 	מתנהג 	אני 	א.
ב עבודה 	לא כל כך יפה 	מתנהג 	אני 	ב.
ב עבודה 	יפה מאוד 	מתנהג 	אני 	ג.

נספח 8

מסוגלות עצמית כללית – Self-efficacy

(Chen & Gully, 1997, תורגם על ידי גרנט-פלומין, 1998)

קרא את השאלון וסמן את מידת הסכמתך לנאמר בהיגדים לפי הסקלה הבאה:

1 = לא מסכים בכלל 2 = לא כל כך מסכים 3 = מסכים במידה רבה

3 מסכים במידה רבה	2 לא כל כך מסכים	1 לא מסכים כלל	
			1. אני מאמין שאני יכול להיות מוצלח בתפקידים שונים
			2. אני יכול להשיג את רוב המטרות שאני רוצה בהן
			3. הכל אפשרי אם באמת אשתדל
			4. כאשר יש לי משימות קשות אני בטוח שאוכל לבצע אותן
			5. באופן כללי אני חושב שאני יכול להשיג מה שחשוב לי
			6. אני יכול להצליח בכל משימה כאשר אני מחליט על כך
			7. אוכל להצליח במשימות קשות
			8. אני בטוח שאני יכול לבצע היטב את מרבית המשימות
			9. אני תמיד אוכל למצוא דרך להשיג את מה שאני רוצה גם אם זה קשה מאוד
			10. אני מסוגל לעשות דברים גם אם יהיה לי קשה
			11. אני בטוח שאני יכול לבצע מטלות/תפקידים רבים בהצלחה
			12. בהשוואה לחברים שלי, אני יכול לבצע את רוב המטרות / התפקידים בהצלחה
			13. אני בטוח בעצמי כשאני צריך לבצע מטלות/תפקידים חדשים
			14. אפילו כשקשה, אני יכול לבצע משימות די טוב

נספח 9

עיבוד מידע חברתי

(Tur-Kaspa & Bryan, 1994, תרגום לעברית, Crick & Dodge, 1994)

מטרת הכלי מיפוי תהליכי עיבוד מידע חברתי על פי המודל של Crick and Dodge (1994) (תרגום לעברית (Tur-Kaspa & Bryan, 1994).

סיטואציה חברתית

סיפור 1: "בהפסקה אין לדניאל מה לעשות. הוא רואה שני חברים משחקים בכדור והוא מאד רוצה לשחק איתם. דניאל ניגש אל שני החברים אבל הם ממשיכים לשחק".

להלן השאלות המנחות לאבחון תהליכי עיבוד מידע חברתי:

שלב הקידוד "ספר לי את כל מה שאתה זוכר מהסיפור שהוקרא לך"

מתייחס לזיכרון של הנבדק מהסיפור. התשובות מנוקדות בסקלה של עד 25 נקודות לפי יחידות המידע הנאמרות בסך הכל הקטעים המסופרים (שלושה סיפורים). בנוסף, ניתן ציון להוספת מידע שלא הובא במצב המקורי. על כל פריט מידע נוסף ניתנה נקודה אחת.

שלב הפרשנות "מה הבעיה כאן"

1. מתייחס לבעיה בסיפור. התשובות סווגו לפי על פי אחריות המצב של הדמות בסיפור מול הטלת אחריות על האחרים שבגינם הדמות לא מצליחה להשתלב במשחק. ציון 0 ניתן על הגדרה לא נכונה של הבעיה לדוגמא, "דניאל לא אוהב לשחק בכדור". ציון 1 ניתן על הגדרה ללא התייחסות להיבט החברתי לדוגמא, "הכדור נעלם" וציון 2 ניתן על הגדרת בעיה הכוללת התייחסות להיבט החברתי לדוגמא, "הילדים לא התייחסו אליו".

2. מתייחס לפרשנות של תהליך עיבוד המידע החברתי. "מדוע אתה חושב ששני הילדים המשיכו לשחק בלי להזמין את דניאל למשחק" ציון 0 ניתן לתשובה שלילית או עוינת

לדוגמא, "הם שונאים אותו" וציון 1 ניתן על תשובה חיובית לדוגמא, "הם היו עסוקים במשחק".

שלב הבהרת המטרות "אם היית במצב של דניאל, מה היית רוצה שיקרה?"

1. מתייחס לתפיסת הנבדק את מטרות האירוע. לכל מטרה ניתנה נקודה אחת. בנוסף סווגו המטרות על פי הקטגוריות: מטרות פרו-חברתיות לדוגמא, "שיתפו אותי" (ציון 1) ומטרות אנטי חברתיות או נמנעות לדוגמא, "לקחת להם את הכדור" (ציון 0).
2. מתייחס להערכת הנבדק את התגובות שלו. "האם לדעתך כל אחד מהרעיונות של הוא רע, בינוני או טוב? שלב זה נוקד בשלוש רמות: פתרון רע=1 נקודה. פתרון בינוני=2 נקודות ופתרון טוב=3 נקודות.

שלב מציאת תגובות אפשריות "ספר לי מה עוד דניאל יכול לעשות"

מתייחס להצעות של הנבדק לפתרון הבעיה בסיפור. ציון ניתן על סמך המספר הכולל של הפתרונות שהוצעו (מ-0 ומעלה). בנוסף סווגו הפתרונות על פי הקטגוריות הבאות: א. תגובות יעילות לדוגמא, "לבקש בצורה מנומסת להצטרף"; ב. תגובות אגרסיביות לדוגמא, "לחטוף את הכדור"; ג. תגובות פסיביות או נמנעות לדוגמא, "לשבת בצד ולראות אותם משחקים"; ד. תגובות הקשורות להתערבות גורם נוסף לדוגמא, "לבקש מהמורה התורנית שתעזור לשתף את דניאל במשחק". לכל נבדק חושבו מספר התשובות בכל קטגוריה.

שלב קבלת החלטה "הצעת מספר פתרונות לבעיה. בוא נניח שאתה דניאל, באיזה פתרון אתה

היית בוחר?

1. מתייחס לפתרון בו בחר הנבדק. ציון 0 ניתן לפתרון בלתי יעיל לדוגמא, "אני אשב בצד ואסתכל עליהם" וציון אחד ניתן לפתרון יעיל לדוגמא, "אני אבקש מהם לשתף אותי במשחק".
2. מתייחס להצעות נוספות לפתרון הבעיה והערכתן על ידי הנבדק "הנה רשימה של פתרונות אפשריים. אמור לי האם לדעתך פתרונות אלה רעים, בינוניים או טובים" לדוגמא, "דניאל יכול לבקש מהמורה לומר לילדים לשחק אותו" – רע, בינוני, טוב? לדוגמא, "דניאל יכול

לבקש יפה להצטרף למשחק" – רע, בינוני, טוב? ציון 0 ניתן על הערכת פתרון כרע, ציון 1 ניתן על הערכת פתרון כבינוני וציון 2 ניתן על הערכת פתרון כטוב.

שלב הביצוע ההתנהגותי של התגובה "אחד הפתרונות הוא לבקש יפה מהילדים לשתף אותך במשחק. האם תוכל להראות לי איך תעשה זאת?"

מתייחס לתיאור של הנבדק את דרכי התנהגותו ומה יאמר בסיטואציה דומה. ציון 1 ניתן על אופן תגובה בלתי יעילה כלומר, שהנבדק לא יצליח לנסח את דבריו באופן ברור או "יצעק" על הילדים בדרישה לקבל את הכדור. ציון 2 ניתן על אופן תגובה בינוני כלומר, בקשות חוזרות ונישנות לשתף אותו במשחק. ציון 3 ניתן על אופן תגובה יעיל כלומר, ניסוח ברור של משפטים ותוכן מתאים.

סיפור 2: "עומר הלך לבית הספר בנעלי ספורט החדשות שלו" זאת הפעם הראשונה שעומר נועל את נעלי הספורט האלה והוא מאד אוהב אותם. פתאום ניר דחף את עומר מאחור. עומר נפל לתוך שלולית והנעלים החדשות התלכלכו בבוץ.

להלן השאלות המנחות לאבחון תהליכי עיבוד מידע חברתי :

שלב הקידוד "ספר לי את כל מה שאתה זוכר מהסיפור שהוקרא לך"

מתייחס לזיכרון של הנבדק מהסיפור. על כל פריט מידע יקבל הנבדק 1 נקודה. ניתן ציון להוספת מידע שלא הובא במצב המקורי. על כל פריט מידע נוסף תינתן נקודה אחת נוספת.

דברי הנבדק	ציון

תוספות של התלמיד :

שלב הפרשנות "מה הבעיה כאן"

1. מתייחס לבעיה בסיפור. התשובות סווגו על פי פרובוקציה מנקודת ראות התוקף (ניר) מול הנפגע (עומר).

ציון 0 ניתן על הגדרה לא נכונה של הבעיה לדוגמא, "עומר לא ראה את השלולית".

ציון 1 ניתן על הגדרה ללא התייחסות להיבט החברתי לדוגמא, "הנעלים של עומר מלוכלכות".

ציון 2 ניתן על הגדרת בעיה הכוללת התייחסות להיבט החברתי לדוגמא, "ניר דחף את עומר לא בכוונה".

דברי הנבדק	ציון

2. מתייחס לפרשנות של תהליך עיבוד המידע החברתי. "מדוע אתה חושב שעומר נפל לתוך

השלולית" ציון 0 ניתן לתשובה שלילית או עוינת לדוגמא, "ניר דחף אותו בכוונה" וציון 1

ניתן על תשובה חיובית לדוגמא, "ניר לא ראה את עומר".

דברי הנבדק	ציון

שלב הבהרת המטרות "אם היית במצב של ניר, מה לדעתך ניר יכול לעשות?"

1. מתייחס לתפיסת הנבדק את מטרות האירוע. לכל מטרה ניתנה נקודה אחת. בנוסף סווגו

המטרות על פי הקטגוריות: מטרות פרו-חברתיות לדוגמא, "שיבקש סליחה" (ציון 1)

ומטרות אנטי חברתיות או נמנעות לדוגמא, "שלא ידחוף עוד פעם" (ציון 0).

דברי הנבדק	ציון

2. מתייחס להערכת הנבדק את התגובות שלו. " האם לדעתך כל אחד מהרעיונות הוא רע,

בינוני או טוב? שלב זה נוקד בשלוש רמות: פתרון רע = 1 נקודה. פתרון בינוני = 2 נקודות

ופתרון טוב = 3 נקודות.

דברי הנבדק	ציון

שלב מציאת תגובות אפשריות "ספר לי מה עוד ניר יכול לעשות"

מתייחס להצעות של הנבדק לפתרון הבעיה בסיפור. ציון ניתן על סמך המספר הכולל של הפתרונות שהוצעו (מ-0 ומעלה). בנוסף סווגו הפתרונות על פי הקטגוריות הבאות:

א. תגובות יעילות לדוגמא, "לבקש סליחה ולעזור לעומר לנקות את הנעלים"

ב. תגובות אגרסיביות לדוגמא, " לאיים על עומר שלא יספר מה שקרה"

ג. תגובות פסיביות או נמנעות לדוגמא, " לא להתייחס לעומר "

ד. תגובות הקשורות להתערבות גורם נוסף לדוגמא, "לבקש מהמורה שתעזור לעומר לנקות את

הנעלים".

דברי הנבדק	ציון	סווג הפתרון

שלב קבלת החלטה "הצעת מספר פתרונות לבעיה. בוא נניח שאתה ניר, באיזה פתרון אתה היית

בוחר?

1. **מתייחס לפתרון בו בחר הנבדק.** ציון 0 ניתן לפתרון בלתי יעיל לדוגמא, "אני אמשיך לרוץ"
וציון אחד ניתן לפתרון יעיל לדוגמא, "אני אבקש סליחה".

דברי הנבדק	ציון

1. **מתייחס להצעות נוספות לפתרון הבעיה והערכתן על ידי הנבדק** "הנה רשימה של

פתרונות אפשריים. אמור לי האם לדעתך פתרונות אלה רעים, בינוניים או טובים"

א. "ניר יכול ללכת ולספר לחבר אחר מה קרה" – רע, בינוני, טוב?

ב. " ניר יכול להתנצל ולומר שזה לא היה בכוונה" – רע, בינוני, טוב?

ג. "ניר יכול לאיים על עומר שלא יספר לאף אחד מה שקרה" – רע, בינוני, טוב?

ד. "ניר יכול לבקש מחבר אחר לעודד את עומר" – רע, בינוני, טוב?

ה. ניר יכול להמשיך ללכת כאילו כלום לא קרה " – רע, בינוני, טוב?

ציון 0 ניתן על הערכת פתרון כרע, ציון 1 ניתן על הערכת פתרון כבינוני וציון 2 ניתן על הערכת פתרון כטוב.

דברי הנבדק	ציון

שלב הביצוע ההתנהגותי של התגובה "אחד הדברים שניר יכול לעשות הוא להתנצל ולומר לעומר

שזה לא היה בכוונה. בוא נניח שאתה ניר. תוכל להראות לי איך תדבר עם עומר?"

מתייחס לתיאור של הנבדק את דרכי התנהגותו ומה יאמר בסיטואציה דומה. ציון 1 ניתן על אופן תגובה בלתי יעילה כלומר, שהנבדק לא יצליח לנסח את דבריו באופן ברור או "יצעק" על עומר. ציון 2 ניתן על אופן תגובה בינוני כלומר, בקשת סליחה חוזרת ונשנית. ציון 3 ניתן על אופן תגובה יעיל כלומר, ניסוח ברור של משפטים ותוכן מתאים.

דברי הנבדק	ציון

נספח 10

בדיקת סגנון המנהיגות : משימתי-סמכותי לעומת חברתי-שיתופי –

L.O.Q-Leader Opinion Questionnaire

Fleishman, 1989; Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, &)

(Hein, 1991

קרא את השאלון וסמן את מידת הסכמתך לנאמר בהיגדים לפי הסקלה הבאה :

1 = אף פעם 2 = לפעמים 3 = תמיד

3 תמיד	2 לפעמים	1 אף פעם	
			1. אני צריך לקבל את דעתם של האחרים בזמן שאנחנו מחליטים החלטות
			2. אסור לי לוותר לחברים בקבוצה
			3. אני צריך לדרוש שהחברים בקבוצה יתנהגו בדיוק לפי הכללים
			4. אני צריך לעזור לחברים בקבוצה לפתור את הבעיות שלהם
			5. אני צריך להציע את הרעיונות החדשים שלי לחברים בקבוצה
			6. אני צריך למתוח ביקורת על החברים בקבוצה
			7. אני צריך להתייעץ עם החברים בקבוצה לפני שאני מחליט מה לעשות
			8. אני צריך להתנגד לדברים חדשים שמציעים החברים בקבוצה
			9. רק אני צריך לתת תפקידים לחברים בקבוצה
			10. אני צריך להגיד את הדברים שלי לחברים בקבוצה באופן ברור והם חייבים להסכים
			11. אני צריך להגיד לחברים בקבוצה שצריך להיות טובים יותר מאחרים
			12. אני צריך לתת לחברים בקבוצה לעשות דברים ולקבל החלטות לפי מה שהם מבינים
			13. אני צריך לתת מתנות לחברים בקבוצה
			14. אני צריך לדרוש לעמוד בלוח זמנים
			15. אני צריך להתייחס לחברים בקבוצה כשווים לי
			16. אני צריך להגיד לחברים בקבוצה מה עוד צריך לעשות
			17. אני צריך לתת לחברים בקבוצה להעלות רעיונות חדשים
			18. אני צריך לעשות מה שהחברים בקבוצה מציעים ורוצים לעשות
			19. אני צריך לעזור לחברים בקבוצה בכל בעיה שיש להם
			20. אני צריך לעודד את החברים בקבוצה לפעול למען הקבוצה

נספח 11

טופס 'הסכמה להשתתפות במחקר'

Bar-Ilan University
The Pinchas Churgin
School of Education
52900 Ramat Gan, Israel



אוניברסיטת בר-אילן (ע"ר)

בית הספר לחינוך

ע"ש פרופ' פ. חורגין

רמת גן 52900

הורים יקרים,

שמי שושנה ניסים ואני מנהלת מאד ותיקה של בית ספר לתלמידים עם פיגור שכלי. במסגרת לימודי לקראת תואר שלישי באוניברסיטת בר-אילן, אני עורכת מחקר בנושא מנהיגות בקרב תלמידים עם פיגור שכלי, בהנחיית ד"ר חפציבה ליפשיץ וד"ר יוסף קליין.

מטרת המחקר לבחון את תופעת המנהיגות בקרב בעלי פיגור שכלי ואנו תקווה שממצאיו יתרמו בעתיד להקניית מיומנויות ולפיתוח כישורים בקרב מנהיגים מאוכלוסייה זו, דבר שיתרום לתפקודם.

אנו מאמינים שככל שהמורים והמדריכים יאמינו יותר שקיימת יכולת מנהיגות בקרב בעלי פיגור שכלי, הם יעודדו צמיחה ופיתוח של מנהיגות באוכלוסייה זו, והתנסות בהתנהגויות המבטאות מנהיגות תתרום להערכה עצמית של המנהיגים ולהעלאת הביטחון העצמי שלהם.

איסוף המידע לצורכי המחקר יתבצע באמצעות הפעולות הבאות:

א. העברת השאלונים הבאים לתלמידים באופן פרטני על ידי או ע"י נציגה מטעם צוות המחקר (סטודנטית לתואר שני המלמדת במוסד של החינוך המיוחד): שאלון דימוי עצמי, מסוגלות עצמית, סגנון התקשרות, עיבוד מידע חברתי, שטף לשוני ואוצר מילים. הזמן המשוער להעברת השאלונים הנו כשעה וחצי (תלוי בקצב של כל תלמיד). לשם כך, התלמיד יוצא מהשיעור בתאום עם המחנכת, תוך ניסיון לצמצם ככל שניתן את הפגיעה במהלך סדר היום החינוכי שלו.

ב. השתתפות התלמידים במפגש בו יתבקשו לבצע מטלות במסגרת קבוצתית. המפגש יתועד בוידאו

ג. המורה תתבקש לדרג את התלמידים שישותפו במחקר במימדים של פופולריות, מנהיגות ועזרה לזולת.

אין חובת השתתפות במחקר. לתלמידים ייאמר מראש כי אין הם חייבים להשתתף במחקר וכי יוכלו להפסיק את השתתפותם בו בכל עת שייבחרו, בלי שייגרם להם כל נזק מכך.

המידע שייאסף ישמש לצורכי המחקר בלבד והוא לא יועבר לאף גורם מחוץ לצוות המחקר ובכלל זה גם לא להורי התלמידים המשתתפים במחקר.

הנני מתחייבת לשמור בקפידה על סודיות המידע שייאסף ולהשמיט לצמיתות את הזיהוי של התלמידים מהנתונים וכן להשמיד את קלטות הווידאו עצמן מיד עם תום העיבודים ולא יאוחר מתאריך 31.8.2011, המועד המוקדם מבין השניים.

פרסום תוצאות המחקר ייעשה באופן שלא יאפשר זיהוי המשתתפים ובתי הספר בהם נאסף המידע לצורכי המחקר הנוכחי.

במידה והנכם מאשרים את ההשתתפות בנכם/בתכם במחקר על כל פעולות איסוף המידע שפורטו לעיל, נא חתמו על כתב ההסכמה המצורף והחזירו אותו לבית הספר.

אשמח לעמוד לרשותכם בכל שאלה.

בתודה מראש,

שושנה ניסים 0522222982

כתב הסכמה

לכבוד

שושנה ניסים

א"נ/ג"נ

הנדון : כתב הסכמה לעריכת קלטות וידאו ולאיסוף נתונים מזהים

הואיל והינך עורכת מחקר (להלן : "המחקר") בנושא "מנהיגות בקרב תלמידים עם פיגור שכלי"

והואיל ובקשת את הסכמתי לכך שבמסגרת המחקר תערכי קלטות וידאו ותאספי נתונים מזהים נוספים
(להלן "הנתונים") אודות בני/בתי _____

שם הבן/הבת

לפיכך :

1. הריני מצהיר בזאת כדלקמן :

- א. כי מסרת והסברת לי את מטרות המחקר ואת הנושאים והסוגיות שיבדקו במסגרתו ;
- ב. כי מסרת והסברת לי את כל הפעולות על תוכן, אשר בהן ישתתף/תשתתף בני/בתי במסגרת מחקר זה ;
- ג. כי ציינת את המועד שבו יושמדו הקלטות ;
- ד. כי ציינת את המועד שבו יושמד הזיהוי מהנתונים שייאספו ;
- ה. כי תארת בפני את כל האמצעים בהם תנקטי כדי להבטיח את סודיות הקלטות והנתונים עד אשר יושמדו/יושמדו זהוים ;
- ו. כי מסרת לי את אופן פירסומם של הנתונים.

2. לאחר שהבנתי את כל האמור לעיל, הריני נותן בזה את הסכמתי לעריכת הקלטות ולאיסוף הנתונים על ידך.

ולראיה באתי על החתום

חתימה

שם האב/האם

תאריך

Abstract

Even twenty years ago, leadership among populations with disabilities was considered a contradiction of the Social Darwinism paradigm (Spencer, 1898), which contends that people with any kind of disability, physical, mental or intellectual, cannot be leaders. In contrast, according to the UN Convention (2006) and the innovative agenda of the Disability Movement (Pfeiffer, 1993), people with intellectual disabilities (ID) can indeed represent themselves and be leadership partners in planning policy towards them in community contexts, including the boards of community centers, colleges, advisory councils and similar institutions (Caldwell, Hauss, & Stark, 2009).

Field observations report the existence of informal leadership (Morgenson, DeRue, & Karam, 2009) among people with ID in schools for students with ID, and in residential, employment and leisure settings. These leaders are not appointed by the supervisors; rather, they grow up within the group. However, supervisors recognize their influence on followers, and therefore delegate authority to them, empowering them in the eyes of the group.

The main purpose of this study was to examine the phenomenon of leadership among adolescents and adults with mild and moderate ID (IQ = 45-70). In the absence of leadership theories that deal with this population, the current study was based on models and theories of leadership in a population with typical development (TD). The model found relevant to the research population was the triadic model proposed by Popper (2007) and Van Vugt, Hogan, and Kaiser (2008), which forms the basis of three main research questions in this study.

First, what are the special cognitive, personality and social strengths and abilities that distinguish leaders with ID from followers with ID, and that make their peers consider them charismatic? This question is based on the **Trait Approach** (Zaccaro, 2007) that focuses on

leadership skills, and forms one side of the leadership model (Popper, 2007). Second, what are the dominant leadership styles in a population with ID? This part of the study is based on the **Situational Theories** (Bass et al., 2003), and forms the second side of the leadership model. Third, what is the nature of the relationship between leaders and followers, as observed in the leadership simulations we conducted (Fisher & Bibo, 2000)? This part is also based on **Situational Theories**, and is the third side of the leadership model.

The research population in this study were 117 people with ID (N = 117) divided into two groups: leaders (N = 27) and followers (N = 90). Of the total population, 48.7% were male and 51.3% were female. Participants were classified by the staff of the various frameworks using a socio-metric questionnaire (Padin-Rivera et al., 1986). Below, we present the questions, hypotheses and findings of the study relating to each of the three parts.

Part I: Leadership skills among leaders with ID: Cognitive, emotional and social clusters

The goal of this part was to ask what differences there are between the skills and traits of leaders and those of followers in a population with ID. In the absence of studies that examined this issue in a population with ID, this hypothesis is based on studies of leadership in a population with TD, which found differences between leaders and followers in three clusters: the cognitive, emotional and social clusters (Hogan & Kaiser, 2005; Taggar, Hackett, & Saha, 1999; Wolff, Pescosolido, & Druskat, 2002). We hypothesized that leaders with ID will score higher than followers in all three clusters. To examine differences in the cognitive cluster, we used three tests relevant to the research population. Passive vocabulary was tested with the Peabody Picture Vocabulary Test 4th edition (PPVT-IV; Dunn & Dunn, 1997 Version A), (word fluency) (Van der Elst, Van Boxtel, Van Breukelen, & Jolles, 2006a) and decision-making ability (Suto, Clare, Holland, & Watson, 2005). Differences in the social cluster were measured using a questionnaire on social information processing (Crick & Dodge, 1994; Hebrew translation Tur-Kaspa & Bryan, 1994).

Two-way ANCOVA (2x2) for passive vocabulary and two-way MANCOVA (2x2) for active vocabulary and decision-making ability, with covariate control for chronological age, to neutralize the effect of age differences were carried out. The findings show that the leaders' scores on all three tests of the cognitive cluster (passive vocabulary, word fluency and decision-making) were significantly higher than those of followers. Covariance analysis also indicated that for the six stages of social intelligence, leaders showed a significantly higher cognitive ability for deciphering social situations and choosing appropriate behaviors than followers.

To test the differences in emotional cluster, we used three tests: attachment style questionnaire (Hazan and Shaver, 1987; translated into Hebrew and edited by Tolmiz, 1988). Self-image was tested using the "He is/I am" questionnaire (Glantz, 1981); self-efficacy was assessed by a general self-efficacy questionnaire (Chen & Gully, 1997, translated into Hebrew by Grant-Flumin, 1998). The analysis indicated that leaders do not differ from followers on any of the three tests of the emotional cluster. Furthermore, the scores of leaders and followers on self-esteem and self-efficacy were relatively high.

Discriminant analysis was conducted to examine which of the clusters has the highest intensity of differences between leaders and followers. These findings show that higher intensity differences between the two groups were found for social information processing (19.70**), followed by decision-making (10.42**), and language and communication ability (passive vocabulary [8.31**] and active vocabulary [7.40**]). The measure of cognitive abilities that best distinguished between leaders and followers is social information processing. The results of the study are consistent with results in the population with TD, which show that leaders have a higher ability to decipher social situations, solve social problems of followers and respond to the needs of followers (Riggio & Reichard, 2008).

Logistic regression analyses were conducted to examine the extent to which background variables: gender and baseline cognitive ability and dependent variables: cognitive cluster abilities (passive and active vocabulary, decision-making), social cluster abilities (social information processing) and the emotional cluster abilities (attachment styles, self-esteem, self-efficacy) contributed to predicting which participants in the current study were leaders or non-leaders. It was found that background variables are not predictors of being in the leadership group. Similar to the above results for the three clusters' abilities, we found that measures of the cognitive cluster (passive and active vocabulary, and decision making) and measures of the social cluster (social information processing) predicted 39% of the covariance for belonging to the group of leaders.

Concept of charisma and perception of limitation in a population with ID: Having found differences in skills between leaders and followers with ID, we now consider the concept of charisma in a population with ID. Charisma is defined as an individual's unique quality that makes others see him or her as remarkable and having outstanding capabilities (Weber, 1968). The current findings indicate that leaders with ID do have charisma, derived from high abilities in the cognitive and social clusters. Unlike people with TD, charisma in people with ID is not due to the emotional clusters.

Our study is the first that shows a cognitive awareness to disability of people with ID. They understand that there are individual differences between them and others in their peer group. They value the ability of leaders to manage a budget, make vocational decisions, and to identify and deal with social problems. Therefore, they chose these leaders to represent the group to the school staff and supervisors in work and residential settings.

Part II: Leadership Styles in a Population with ID

The aim was to determine the dominant leadership style among the leaders with ID. Leadership styles were examined using the Leadership Opinion Questionnaire (Fleishman,

1989; Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, & Hein, 1991), which differentiates between social-collaborative style and authoritative-task oriented style. Accordingly to research of leadership style among people with typical development (TD) we hypothesized that both leadership style will be found among people with ID?

T-tests for dependent groups indicated that leaders with ID tend to use the social-collaborative leadership style, but there are also those with an authoritative-task oriented leadership style. This finding is consistent with the theory that the two leadership styles can exist in the same leader (Fiedler, 1967; Fiedler, Chemers, & Mahar, 1976; Ayman, Chemers, & Fiedler, 1995). It was also found that female leaders with ID tend to use social-collaborative leadership style unlike male leaders with ID who tend to have an authoritative-task oriented leadership style. Thus, the connection between gender and leadership style among both people with ID and people with typical development (TD) were found to be similar.

Another goal was to test correlations between leaders with ID and their leadership style. Pearson correlations indicate that the afraid component of the attachment style has a significant negative correlation with a social-collaborative leadership style. In addition, a significant positive correlation was found between measures of the cognitive cluster (passive vocabulary and decisions-making ability) and a social-collaborative leadership style.

Part III : Interaction of leaders with followers, according to the situation approach

The goal in this section was to investigate the mutual relationship and quality of interaction between leaders and followers with ID. Interactions between leaders and followers were observed in simulated leadership situations in 12 groups consisting of a leader and followers, for example: a violation of the students' or employees' rights in school or a vocational framework. The simulations were recorded, coded and analyzed using the qualitative method of Shakedy (2003). The analysis was conducted in three stages: content analysis,

mapping and theoretical analysis. The analytical categories for the content analysis were both verbal behaviors, including discussion management and presentation of goals, and non-verbal behaviors, like eye contact with participants. In the mapping stage, categories were constructed on the basis of the LMX a model (Green, Uhi-Bien, 1995), and included the following parameters: initiative, planning, decision-making ability, knowledge, information and concepts, initiating group discussion and dialogue, awareness of the other's needs, inclusion of the other, attentive listening and empathy. For the theoretical analysis, meta-categories represent the elements of mediated literacy and quality interaction according to Lifshitz and Klein (2007, 2001). This approach relates to meaningful learning occurring between a mediator (staff member, parent) and the mediation recipient (child, student), through three components: cognitive (focus, expansion, communication), social (solving social problems) and affective (autonomy and encouragement).

This study found, for the first time, that the quality of interaction between the participants themselves, that between leaders and followers with ID, are also conducted using the components of mediated literacy interaction (Lifshitz & Klein, 2007, 2011). We found that population with ID is also able to reach out and manage a quality interaction between leaders and followers, as shown by results of the Wilcoxon test and *t*-test. However, the findings show that the leaders' scores were higher than those of followers. That is, the interaction conducted by the leaders is richer and of higher quality, including more of the three components of quality interaction (Lifshitz & Klein) to the follower.

Comparative-structural model of effects of the skills of leaders/followers, leadership style, and relationships between leaders and followers. In order to examine the links between the skills of leaders and followers in the three clusters, the style of leadership and qualitative measures of interactions among leaders and followers, we conducted a path analysis or Structural Equation Model (SEM).

Path analysis of the leaders found that their cognitive cluster abilities have a positive, significant effect ($\beta = .61^{**}$) on the cognitive component (initiation, planning, decision-making, knowledge of concepts, knowledge of details and dialogue initiating). The path analysis of followers found no significant effects between the skills of the followers and the three components of the interactions between them and leaders.

In conclusion, the present study is based on a leadership model developed for the population with typical development (TD; Popper, 2007). The findings from the first question indicated that the charisma of leaders in ID population stems from having higher cognitive and social abilities than their peer group. Results of the second research question indicated that there are similarities between the leaders with ID and leaders with TD regarding both leadership styles, and the correlation between leadership style and gender. The findings from the third research question show that among people with ID, as for people with TD, both leaders and followers are able to conduct quality literacy interactions (Lifshitz & Klein, 2007, 2011) among themselves without the involvement of an adult with TD. Yet, the quality of the leaders' interaction is higher than that of the followers. The study includes recommendations for further research and practical implementation.

Trilogy of Leadership Phenomena in a Population with ID: Traits, Leadership Styles and the reciprocal Relationship between Leaders and Followers

SHOSHANA NISSIM

Supervised by: Professor Hefziba Lifshitz-Vahav

Dr. Joseph Klein

School of Education

Ph.D. Thesis

Submitted to the Senate of Bar-Ilan University

Ramat Gan, Israel



This work was supported by a grant from Shalem Fund for Development of
Services for People with Intellectual Disabilities in the Local Councils in Israel

2014

קרן שלום/581/2014