

שם המחקר : טרילוגיה של תופעת המנהיגות באוכלוסיה בעלת מוגבלות שכלית:

כישורים, סגנון מנהיגותי ויחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים

שנה : 2014

מס' קטלוגי : 581

שם החוקר : שושנה ניסים

שם המנחה : פרופ' חפציבה ליפשיץ

ד"ר יוסף קליין

רשות מחקר : אוניברסיטת בר-אילן

עבודת גמר המוגשת כמילוי חלק מהדרישות לקבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה"

בבית הספר לחינוך

#### תקציר המחקר

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, 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 באוכלוסייה בעלת מוגבלות שכלית? חלק זה מתבסס על גישת המצב (**Situational Theories**) (Bass et al., 2003), המהווה את הצלע השנייה במודל מנהיגות; ג. מה טיבם של יחסי הגומלין בין מנהיגים למונהגים (Fisher & Bibo, 2000). חלק זה מתבסס 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 בדיקה לשלושת חלקיו.

### חלק א': כישורי מנהיגות בקרב מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית: הקלסטר הקוגניטיבי, האישיותי-

#### רגשי והחברתי

המטרה בחלק זה היתה לבדוק האם יימצאו הבדלים בכישורים ובתכונות בקרב המנהיגים לעומת המונהגים באוכלוסייה בעלת מוגבלות שכלית. בהעדר מחקרים אשר בדקו נושא זה באוכלוסייה בעלי מוגבלות שכלית, מתבססת השערה זו על מחקרי מנהיגות באוכלוסייה בעלת התפתחות תקינה בה התגבשו הבדלים בין מנהיגים למונהגים בשלושה קלסטרים: קלסטר קוגניטיבי, קלסטר אישיותי-רגשי וקלסטר חברתי (Wolff, Taggar, Hackett, & Saha, 1999; Hogan & Kaiser, 2005; Pescosolido, & Druskat, 2002). שערנו, כי מנהיגים בעלי מוגבלות שכלית יהיו גבוהים מהמונהגים בשלושת הקלסטרים. לבדיקת הבדלים בקלסטר הקוגניטיבי השתמשנו בשלושה מבחנים הרלוונטיים לאוכלוסיית המחקר הנוכחי: אוצר מילים פסיבי (PPVT-IV – Peabody Picture Vocabulary Test – 4th edition, Dunn & Dunn, 1997) ו- (Van der Elst, Van Boxtel, Van) אוצר מילים אקטיבי.



(Breukelen, & Jolles, 2006a). יכולת קבלת החלטות (Suto, Clare, Holland, & Watson, 2005).  
לבדיקת הבדלים בקלסטר 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 בקלסטר הקוגניטיבי בכל שלושת המבחנים: אוצר  
מילים פסיבי, אוצר מילים אקטיבי ויכולת קבלת החלטות גבוהים באופן מובהק מציוני המונהגים.  
מתוצאות ניתוחי שונות עולה כי גם בקלסטר החברתי על ששת שלביו, ציוני המנהיגים ביכולת לפענח  
באופן קוגניטיבי מצבים חברתיים ולבחור בדרכי התנהגות תואמות, גבוהים באופן מובהק מציוני  
המונהגים.

לבדיקת הבדלים בקלסטר 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, המדד 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 הקלסטר הקוגניטיבי (אוצר מילים פסיבי ואקטיבי, יכולת קבלת החלטות), כישורי הקלסטר החברתי (עיבוד מידע חברתי) וכישורי הקלסטר 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 הקלסטר הקוגניטיבי (אוצר מילים פסיבי ואקטיבי ויכולת קבלת החלטות), ולאחריהם מדד הקלסטר 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 למנהיגים 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 (הקלסטר הקוגניטיבי) והקוגניציה החברתית (קלסטר 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, 1989; ) (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, & Hein, 1991), 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), 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 ושילי 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 בוידאו, קודדו ונתחו 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 אוכלוסיה 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 הקלסטרים 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 (יזמה, תכנון, יכולת הכרעה, ידע במושגים, ידע בפרטים ויזמה 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

השניה, 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 ויישומית.



- [לפריט המלא](#)
- [למאגר המחקרים של קרן שלם](#)
- [למאגר כלי המחקר של קרן שלם](#)