

## الفصل الثاني

### من نزاع الجماعات إلى التناغم الاجتماعي

#### القيادة عبر الهويات الاجتماعية المتنوعة المتنازعة

مايكل أ. هوغ

جامعة كليرمنت للدراسات العليا

مدرسة العلوم السلوكية والمؤسسية

يقدّم التاريخ عدداً لا يحصى من الأمثلة على التحديات التي تلازم قيادة الجماعات المتباينة. ومن الأمثلة الناجحة على قيادة هذه الجماعات وعلى التعاون في القرن العشرين: التحالف الغربي في الحرب العالمية الثانية، وحلف شمال الأطلسي، واتحاد أمم جنوب شرق آسيا، والاتحاد الأوروبي. أمّا الأمثلة على عدم كفاية قيادة الجماعات المتباينة فقد تشمل: السعي الإيطالي المستمر إلى حكومة وحدة وطنية مستقرة، وانقسام الهند بعد استقلالها إلى دولة الهند التي غلب فيها الهندوس وقادها نهرو، ودولة باكستان التي غلب فيها المسلمون وقادها محمد علي جناح.

ثمّة أمثلة كثيرة أحدث عهداً. وبينما كنت أكتب هذا الفصل، حملت الأنباء أخباراً كثيرة عن النزاع على القيادة في العراق، وعن الحملة الانتخابية الأمريكية لعام 2008م، وعن تغيير رئيس الحكومة في المملكة المتحدة. وكان على القيادة الفاعلة الناجحة في العراق أن تتجاوز تاريخاً

طويلاً من النزاع الضاري بين السنّة والشيعّة والأكراد. أمّا في الولايات المتحدة فكان ثمة حديث عن انقسام وطني على أسس إيديولوجية؛ أي الانقسام إلى الحمر والزرقي: ما الذي يتعيّن على المرشّح الرئاسي القيام به حتى يُعدّه الناس ممثّلاً للجماعتين معاً من غير أن يبدو خائناً في نظر قاعدته الحزبية؟ لقد ظل توني بلير عشر سنين كاملة محتفظاً بقيادة الحكومة لحزبه، حزب العمال، بعد ثمانية عشر عاماً من هيمنة المحافظين، وذلك بتزعمه خطأً قال إنه «خطُّ وسطٍ»؛ فهل يستطيع رئيس الحكومة البريطاني الجديد، قائد حزب العمال، جوردون براون أن يكرّر هذا الإنجاز؟

إنّ علوم التنظيم والإدارة، حيث يجري الكَمّ الأكبر من بحوث القيادة، تميل إلى التركيز على العلاقات والتفاعلات بين القائد والعضو، وعلى الطبيعة التحويلية الانتقالية للقيادة، وكذلك على دور رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي.<sup>(1)</sup> ولعلّ هذا التركيز المؤسّساتي (المستمد من عالم الشركات) هو ما يشدّت الانتباه، ويبعد الأنظار عن حقيقة أنّ القادة في الحيز العام خاصّة، ملزمين على الدوام تقريباً بـ «تقديم» القيادة إلى جمهورٍ لا يضم أشخاصاً متنوعين فحسب، بل يضم جماعاتٍ متنوعةً أيضاً، وهي جماعات لا انسجام بينها في حالات كثيرة. وفي أكثر الأحيان، يكون التحدي الكبير الذي يواجه القيادة كامناً في أن يكون المرء قائداً فاعلاً لجماعاتٍ متباينة؛ أي أن يقود كثيراً من الجماعات بحنكة ودهاء وفاعلية. فمثلاً، إنّ «توفير» القيادة لقسم علم النفس في إحدى الجماعات، لا يتضمّن المواءمة بين الفوارق الفردية بين أعضاء القسم المختلفين فحسب، بل يتضمّن - وهذا أكثر أهمية - المواءمة بين فروق واختلافات شديدة الوضوح بين الجماعات المختلفة، وتجاوزها أيضاً. ومن تلك الجماعات في مثالنا هذا: المشتغلون بعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس التطوري، وعلم النفس المعرفي.

ثمة معلّم آخر يُقلّل غالباً من شأنه في بحوث القيادة التقليدية؛ هو وظيفة الهوية الخاصة بالقيادة. إذ إنّ من الأدوار المهمة للقادة العموميين خاصّة، تزويد جمهورهم بهوية مشتركة. وفي المقابل، يتطلّع التابعون إلى قادتهم من أجل تزويدهم بإحساسٍ بهويتهم، وبما يجب أن يفكروا فيه، وكذلك بالسلوك المتوقّع منهم، وكيفية التفاعل مع الجماعات الأخرى. ولقد رأينا - مثلاً - في السباق إلى انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 2008م جدلاً كثيراً بشأن الكيفية التي يستطيع بها المرشّحون الرئاسيون كافة التحدث إلى الأمريكيين عن معنى أن يكون المرء أمريكياً، وكيف

يمكن لهم التقاط الهوية الأمريكية، والتعبير عنها، وإعادة تشكيلها أيضاً. ثمة مثال آخر أكثر وضوحاً وتطرفاً؛ هو كيفية تجسيد قادة الأنظمة الشمولية (بول بوت في كمبوديا مثلاً)، أو قادة المذاهب الدينية (ديفيد كورشي وبرانش دافيديانز مثلاً) صورة هوية واحدة جامعة من أجل جماعتهم كلها (يجري هذا عادةً عن طريق ممارسات حدية متطرفة).

توحي هذه الأفكار، إذا أخذت كلها معاً، بأن القيادة الفاعلة تتعلّق - بدرجات متفاوتة - بالقدرة على صياغة هوية مشتركة تجسّد رؤيةً واحدة، ومجموعة مشتركة من القيم والمواقف والأهداف والممارسات. وبوجه عام، تتكوّن هذه الهوية المشتركة من هويات متعدّدة تمثّل جماعات اجتماعية مختلفة (لا أفراداً مختلفين فقط) لا تدرك إحداها اختلافها عن البقية فحسب، بل تنظر - في حالات كثيرة - نظرة عدم ثقة، أو نظرة عدم احترام إليها أيضاً. وفي أكثر الأحيان، يحتم التوصل إلى القيادة الفاعلة أن يكون المرء قائداً فاعلاً لجماعات متباينة، بحيث يمكنه إنشاء هوية شاملة وتطويرها، أو هوية جامعة متعالية موحدة، تتجاوز هويات الجماعات الفرعية بصورة لا تشعر معها الجماعات بأنّها تفقد هوياتها الفرعية المتميزة.

فمثلاً، إن القيادة الفاعلة في سري لانكا - بوصفها أمةً موحّدة - تتعلّق بصياغة هوية ومنظومة من الأهداف والقيم والممارسات الوطنية الخاصة بها، بحيث تكون مقبولةً بوصفها خصائص قومية محدّدة ذاتياً، تشمل كلاً من التاميل والسنهاليين (جماعتان ارتكبت كلّ منهما فظائع مهولة في حق الأخرى طوال أربعين عاماً على وجه التقريب)، وذلك من غير أن تشعر أيّ جماعةٍ من هاتين الجماعتين الفرعيتين بأنّها تفقد هويتها التي تميّزها. وبذلك، يستطيع المرء أن يرى بكلّ سهولة أنّ القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة ليست أمراً هيناً؛ لأنّها تقوم على حلّ النزاعات بين الجماعات المتباينة.

يستطلع هذا الفصل ديناميات قيادة الجماعات المتباينة من زاوية نظرية الهوية الاجتماعية، وهي نظريةٌ في علم النفس الاجتماعي تستكشف العلاقات النفسية بين «إدراك الذات» و«سلوك» بعض الأشخاص في جماعةٍ من الجماعات، وكذلك بين الجماعات أيضاً.<sup>(2)</sup> وبوجه خاص، فإنّ التركيز ينصب على نظرية الهوية الاجتماعية الخاصة بالقيادة، وهي نظريةٌ تصف كيفية التوصل إلى أقصى قدرٍ من الفاعلية من جانب القادة الذين يُجسّدون - من وجهة نظر أفراد الجماعة - الخصائص المحدّدة لهذه الجماعة.<sup>(3)</sup> ولكن، نظراً إلى أنّ التحدي

الكبير المتعلق بقيادة الجماعات المتعددة يكمن في احتمال عدم موافقة الجماعة على مجموعة واحدة من الخصائص المحددة لها (قد تظهر اعتراضات عميقة من جانب الجماعات الفرعية المختلفة)، فإن هذا الفصل يتابع البحث من أجل التركيز على مبادئ نفسية اجتماعية أكثر اتساعاً وقدرةً على حل نزاعات الجماعات المتباينة، وإنشاء الهويات العليا الجامعة.<sup>(4)</sup>

ثمة هدفان عامان اثنان؛ الأول: تبيان أن العمليات النفسية ذات الصلة بالهوية الاجتماعية وسلوك الجماعات المتباينة، تجعل القيادة الفاعلة لهذه الجماعات أمراً شديداً صعوبة. والثاني: تبيان أن هذه المعرفة العلمية تسمح لنا بتحديد الظروف التي قد تجعل التوصل إلى تحقيق القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة أمراً أقل صعوبة؛ وذلك إذا طبقت على نحوٍ استراتيجي. وسوف نسوق من البراهين والحجج ما يُثبت أن التعددية قد تكون شرطاً مهماً من هذه الشروط. ختاماً، يتعين على القادة الفاعلين للجماعات المتباينة إنشاء هوية عليا شاملة جامعة، لا تُهدد استقلالية الهويات الفرعية ووحدتها، ويجب أن يكونوا هم أنفسهم تجسيداً لهذه الهوية في نظر أفراد الجماعة كافة.

### نظرية الهوية الاجتماعية

طُرحت هذه النظرية أوائل العقد الثامن من القرن العشرين، ثم تطوّرت بعد ذلك بحيث صارت الآن واحدةً من أهم تفسيرات علم النفس الاجتماعي لعمليات الجماعات والعلاقات بين الجماعات المتباينة، وكذا تصور الفرد لذاته بوصفه فرداً في جماعة.<sup>(5)</sup>

وتتمثل الفكرة الكامنة في جوهر هذه النظرية في أن الوظيفة الأساسية للجماعات الاجتماعية هي تزويد أعضائها بالهوية الاجتماعية؛ أيّ تحديد هدفهم فيما يتعلق بمختلف المفاهيم والتصورات والمواقف والقيم والمشاعر والسلوكيات المرتبطة بتحديد هذه الماهية، وكلها أمور يُتشارك فيها مع بقية أفراد الجماعة، إضافة إلى كونها تميّزهم عن أفراد الجماعات الأخرى. ومن هنا، فإن الجماعة الاجتماعية «الجمهوريون الأمريكيون» تزود أفرادها بهوية يدركونها هم ويدركها غيرهم، وكذلك بمنظورٍ محددٍ للتفكير والشعور والفعل على وفق طرائق بعينها.

إنَّ إحساسنا بـ «مَنْ نحن»، وكيف «يجب أن نتصرف»، وكيف «سوف يعاملنا الآخرون»؛ كل ذلك أمورٌ أساسيةٌ في السلوك الاجتماعي التكاملي. وهي تلبى حاجةً بشريةً أساسيةً تتمثل في الحاجة إلى تخفيف عدم اليقين فيما يخص الذات، بحيث يصبح المرء قادراً على برمجة سلوكه وتخطيط أفعاله، وتوقع سلوك الآخرين على نحوٍ يطمئن إلى صحته. (6) ونظراً إلى أنَّ الجماعات لا تُعرّف أنفسها فحسب، بل تقيّمها أيضاً؛ ونظراً إلى أنَّ الناس يحبون تقييم أنفسهم على نحوٍ إيجابي، ويحبون أن يقيّمهم الآخرون بصورة إيجابية أيضاً، فإنَّ الجماعات وأفرادها يبذلون جهداً مضاعفاً، لا من أجل التميّز عن الآخرين فحسب، بل من أجل التميّز الإيجابي عن الآخرين أيضاً؛ أي أن يكونوا أفضل من الآخرين. لذا، فإنَّ السلوك المتبادل بين الجماعات المتباينة ليس إلا صراعاً من أجل المكانة والتقدير والتفوق الأخلاقي، وهكذا دواليك. (7) ووفقاً لما سبق، فإنَّ عمليات الهوية تُعدُّ وثيقة الارتباط بدافع بشريٍّ أساسي، وعمليات معرفية أيضاً. فالناس ينشرون هوياتٍ اجتماعيةً تصف نفسها على نحوٍ إيجابي محبذ، ويسعون إلى ترويج هذه الهويات والدفاع عنها، إضافة إلى توفير التشجيع والحماية للجماعات التي تُشرف على تحديد هويات من هذا النوع.

ولمّا كان التعامل مع التنوع الهائل لبنى البشر أمراً لا مفرّ منه، فإنَّ العقل يمثّل العالم الاجتماعي على هيئة «فئات» من الناس (مثل: الجمهوريين، والكنديين، والاقتصاديين، واللاتينيين، والهندوس). إنَّ هذه التمثيلات تُظهر صوراً نمطية في واقع الأمر. وتُعرّف الصورة النمطية بأنها مجموعة من الخصائص والخصال (مثل: المواقف، والسلوكات، والملابس، والعادات) التي يُعتقد أنّها تُجسّد جماعةً من الجماعات، فتُميّزها من الجماعات الأخرى ذات الصلة بالبحث. وعادةً ما يوافق الناس في جماعةٍ من الجماعات على الصورة النمطية الخاصة بجماعاتهم (جماعة نحن)، وعلى الصور النمطية الخاصة بالجماعات القريبة منهم (جماعات الأغيار). وإضافة إلى ذلك، فإنَّ الناس يبالغون - في الأحوال جميعها تقريباً - في الفروق القائمة بين جماعاتهم وجماعات «الأغيار» القريبة منهم، ويبالغون أيضاً في مقدار التماثل والتشابه بين أفراد أيّ مجموعة من مجموعات الأغيار تلك. ويُعدُّ سلوكاً تكيفياً من الناحية النفسية، لأنّه يُشدّد على تميّز الفئة التصنيفية، ويبسط العالم الاجتماعي وموقع المرء في هذا العالم.

وبوجه عام، تكون العضوية في الجماعة بارزةً عند المشاركة في نشاطٍ من أنشطة الجماعة، أو «مواجهة» بين جماعاتٍ مختلفة على سبيل المثال. وحين نقابل شخصاً غريباً لا نعرف عنه إلا النزر اليسير، أو عندما نشعر بالكبرياء والفخر بجماعتنا، أو ننظر نظرة احتقارٍ إلى جماعةٍ ما من جماعات الأغيار؛ فإنَّ عضوية الجماعة تصبح بارزةً أيضاً. عندئذٍ، فإننا، وعلى نحوٍ تلقائي، نصنّف الناس بوصفهم أفراداً في جماعات، ونُلحِق بكلّ منهم تلك الصفات التي تُعدّها «جماعتنا» صفاتٍ نمطيةً لهم. إننا نقوم بتميّطهم، ثمّ نتعامل معهم بوصفهم تجسيدا لجماعتهم بدلاً من عدّهم أفراداً يميّز كلّ منهم بذاته. وهذه عمليةٌ تدعوها نظرية الهوية الاجتماعية باسم «نزع الصفة الشخصية».

فمثلاً، نحن على ألفةٍ شديدة بصورٍ نمطيةٍ اجتماعيةٍ شعبيةٍ للأشخاص الذين يستخدمون حواسيب من نوع ماكنتوش مثلاً، أو أولئك الذين يستخدمون الحواسيب المكتبية، ونتصوّر أنّ لدى الناس ولاءً عاطفياً تجاه نظام حاسوبي بعينه دون غيره. ومن هنا، فإنّ مستخدمي ماكنتوش قد ينظرون إلى مستخدمي الحواسيب المكتبية بوصفهم أشخاصاً مملّين بليدين «متحجرين»، ومن ثمّ، فهم أكثر بلادةً وتحجراً وإثارةً للملل من الأشخاص الذين يستخدمون حواسيب ماكنتوش. وحين يلتقي مُستخدم ماكنتوش مع واحدٍ ممّن يستخدمون الحاسوب المكتبي، فإنّه يصنّفه «من جماعة الحاسوب المكتبي» - بدلاً من تصنيفه مصمّماً أو صديقاً شخصياً اسمه فلان - ثمّ يلصق به خصائص النمطية لتلك الفئة الاجتماعية. إنّ التفاعلات الناشئة تتبني بين هاتين الفئتين - جماعات ماكنتوش، وجماعة الحاسوب المكتبي - على وفق علاقات الجماعات المتباينة، بدلاً من بنائها بين شخصين فردين، أو بين رجلٍ وامرأةٍ مثلاً.

إنّ المرتكز الجوهرية في نظرية الهوية الاجتماعية، هو أنّ عملية نزع الصفة الشخصية يمكن أن تسري على الشخص نفسه الذي يقوم بها؛ فتحن نصنّف أنفسنا - على وجه التحديد - بالطريقة نفسها التي نستخدمها في تصنيف الآخرين، ومن ثمّ نصنّف أنفسنا خصائص الصورة النمطية الخاصة بجماعتنا. ولهذا الأمر نتائج واضحة! «فالتصنيف الذاتي» يتجاوز تصوراتنا ومعتقداتنا ومواقفنا ومشاعرنا وسلوكياتنا، بحيث يتلاءم مع أوساط الصورة النمطية التي نحملها نحن عن جماعتنا.

ونظراً إلى أن الصور النمطية تعمل على تحديد الجماعات وأفرادها، وتعريفهم، وتقييمهم أيضاً، فإنَّ الناس يكونون حذرين في تبني الصورة النمطية، وما يتصل بها من معلومات. وذلك حين يتعلّق الأمر بجماعة المرء خاصةً. وبوجه عام، توجد مصادر عدّة للمعلومات النمطية الخاصة بجماعة «نحن». ومن أكثر تلك المصادر مباشرةً وموثوقيةً سلوك بقية أفراد جماعة «نحن»، الذين أصبحوا في نظر الآخرين أفراداً نمطيين إلى درجة كبيرة ضمن الجماعة عموماً. وفي كثيرٍ من السياقات الخاصة بالجماعات، ينظر التابعون إلى قائد الجماعة بوصفه عضواً «مرتفع النمطية» ضمن جماعته. وهذا هو - تحديداً - الشيء الذي يجعل القادة يؤدّون (ضمن ظروفٍ معينة) دوراً أساسياً في تحديد هوية الجماعات وتعريفها.

### الهوية الاجتماعية والقيادة

تقدّم نظرية الهوية الاجتماعية في القيادة وصفاً لكيفية تأثير عمليات الهوية الاجتماعية في القيادة.<sup>(8)</sup> والنقطة الجوهرية في هذا الأمر، على نحوٍ يستخلص استخلاصاً مباشراً من العمليات الموصوفة أعلاه، هي أنّه كلما ازدادت قوة تماهي الفرد بالجماعة، وازدادت أهمية تلك الجماعة بالنسبة إلى هوية ذلك الفرد وإحساسه بذاته (أي بروز عضويته وتقدمها في الجماعة)، تأثر هذا الفرد بالقيادة الذين يُنظر إليهم بوصفهم ممثلين تمثيلاً نمطياً للجماعة المعنية. وحتى يكون القائد فاعلاً في ظل هذه الشروط، فإنَّ الأمر يعتمد اعتماداً كبيراً على أن يرى فيه أفراد الجماعة صورةً نمطيةً عن جماعتهم. أمّا أقل القادة نمطيةً، فهم يواجهون صعوبةً أكبر في التوصل إلى القيادة الفاعلة.

ومن الناحية النفسية، فإنَّ عملية القيادة في ظل هذه الشروط تعتمد على حقيقة أنّ الأشخاص، في الجماعات البارزة، يهتمون اهتماماً أساسياً بـ «نمطية» الجماعة، وبما هو أكثر تعبيراً عن هذه النمطية؛ إذ يتبع الأشخاص قاداتهم عند تعريف أنفسهم بوصفهم أفراداً في الجماعة، ثمَّ عند معرفتهم بـ «الطريقة التي يتعيّن عليهم التفكير بها، والكيفية التي يلزمهم التصرف على وفقها». وهم يستمدون ذلك من أفراد الجماعة المشار إليهم بـ «الأفضل تجسيدا لهويتها». ويحظى الأشخاص الذين يجسّدون هذه النمطية بنفوذٍ وتأثيرٍ غير متناسبين، وهذا ما يؤهلهم ليصبحوا قادةً فاعلين، وذلك لأربعة أسبابٍ تتعلق بالهوية الاجتماعية في الأقل:

أولها: إنَّ العملية الإدراكية الأساسية الخاصة بنزع الصفة الشخصية، تضمن بقاء أفراد الجماعة ملتزمين بنمطية جماعتهم. ونظراً إلى أنَّ الأشخاص الذين يمثِّلون هذه النمطية أفضل تمثيل يجسِّدون نمطاً خاصاً بالجماعة، فقد يبدو أنَّهم أقلُّ تأثراً من الأفراد الأقل نمطية (وهذه مفارقة في الظاهر). إنَّ أفراد الجماعة الذين يمثِّلون تلك النمطية هم مصدر النفوذ والتأثير، أي أنَّهم هم الأشخاص ذوو النفوذ المؤثرون، وليسوا هدفاً للتأثير والنفوذ؛ إنَّهم أصحاب النفوذ حقاً وثانيها: إنَّ أفراد الجماعة ينظرون نظرة تفضيل إلى نمطية جماعتهم هم، حيث تُعدُّ تعريفاً للنفس والجماعة بعد كلِّ حساب. ومن هنا، فإنَّ النظرة تزداد تفضيلاً عندما يتعلَّق الأمر بأكثر الأفراد نمطية، وهذا ما يجعلهم محبوبين أكثر من غيرهم ضمن جماعتهم، وأكثر من أقل الأفراد نمطية على نحوٍ خاص. ثمة مواد توثيقية كثيرة تثبت أنَّ كون المرء محبوباً يسهِّل عليه ممارسة التأثير في الأشخاص الآخرين.<sup>(9)</sup> إضافة إلى ذلك، فإنَّ الجماعة بمجملها، وبسبب وجود قدر غير قليل من التوافق على نمطيتها فيما بين أفرادها، تحبُّ أفرادها الذين يجسِّدون هذه النمطية؛ إنَّهم موضع شعبيةٍ إجماعية عندما يتعلَّق الأمر بالجماعة. وهذا الإجماع هو ما يبلور مكانةً تقديرية تفصل بين القادة والتابعين، وتسمح للقادة بالتأثير في بقية أفراد الجماعة.

وثالثها: إنَّ أفراد الجماعة النمطيين عادةً ما يجدون جماعتهم أكثر أهميةً ومركزيةً بخصوص تعريف الذات، وهذا ما يجعلهم أكثر تماهياً بها. إنَّهم «يستثمرون» أكثر من غيرهم في الجماعة، وهذا ما يزيد كثيراً من احتمال تصرفهم على نحوٍ يخدم الجماعة. فهم يجسِّدون معايير جماعتهم، ويفضِّلون «نحن» على «الأغيار»، ويعاملون أفراد جماعة «نحن» على نحوٍ عادلٍ منصفٍ، ويتصرفون على نحوٍ يعزِّز جماعة «نحن» ويدعمها. وهذه السلوكات تؤكِّد «نمطيتهم» وعمق عضويتهم، وتشجِّع أفراد الجماعة الآخرين على الثقة بهم، وبأنَّهم يتصرفون لما فيه خير الجماعة حتى إذا لم يكن ظاهر الأمر كذلك؛ وهذا ما يكسب الأفراد النمطيين في الجماعة شرعيةً لا يستهان بها.<sup>(10)</sup> ومن هنا، فإنَّ التابعين يثقون بهؤلاء القادة النمطيين؛ وهذا ما يسمح للقادة (مفارقة ظاهريةً أخرى) بالابتعاد عن معايير الجماعة، والإقلال من التقيّد بها، والميل أكثر إلى الابتكار والتجديد والتحوُّل ممَّا نجده عند القادة غير النمطيين، أو عند أقلِّهم نمطية. إنَّ هذه الخصيصة الابتكارية التحولية جانبٌ أساسي من جوانب القيادة الفاعلة.<sup>(11)</sup>

ورابعها: يتميز القادة بسلوكهم على خلفية بقية أفراد الجماعة؛ لأنّ هؤلاء الأفراد يخصّون المعلومات والمعطيات ذات الصلة بالنمط المميّز للجماعة بمزيدٍ من الاهتمام والانتباه، ويخصّون أيضاً بانتباههم القادة الذين يجسّدون هذه المعلومات أكثر من غيرهم. ومن المؤثّق جيداً في علم النفس الاجتماعي أنّ هذا «البروز» المفهومي للقادة يعمّق الميل البشري العام إلى رؤية قدر من الترابط بين سلوك الشخص وشخصيته التي تقف خلف ذلك السلوك، قد يزيد على ما هو متوقّع مسبقاً.<sup>(12)</sup> وفي سياق مسألة القيادة، فإنّ هذا «الانحياز الترابطي» – كما يدعونه – يجعل التابعين يبنون شخصيةً كاريزمية (ذات شعبية) تتعلق بقائدهم. وبعد كلّ حساب، فإنّ السلوكات التي تُعزى إلى الشخصية تتضمّن أن يكون المرء منبعاً للنفوذ والتأثير، وقادراً على تحقيق انقياد الآخرين له، ومتحلياً بشعبية واسعة، وامتتّعاً بمكانة أعلى من غيره، إضافةً إلى قدرته على أن يكون مجدّداً مبتكراً حائزاً على ثقة الآخرين. إنّ تصوّر هذه الشخصية الكاريزمية من جانب الجماعة يؤدي إلى مزيدٍ من تسهيل القيادة التجديدية المبدعة من جانب القادة النمطيين.<sup>(13)</sup>

لذا، فإنّ عمليات القيادة القائمة على الهوية الاجتماعية – كما عرضناها آنفاً – تزيد من سلطات القادة على نحوٍ يتيح لهم المحافظة على مراكزهم القيادية. ونظراً إلى أنّهم موضع ثقة ويحظون بفسحةٍ من أجل الابتكار والإبداع والتجديد، وينفردون بالمكانة المرموقة والصورة الكاريزمية؛ فإنّهم يصبحون مديرين نمطيين فاعلين قادرين على تحديد ما تهدف إليه الجماعة، وماهية الهوية الاجتماعية لأفرادها. وهم بذلك قادرون على ترسيخ النمط الموجود، أو تعديله، أو إعادة بنائه على نحوٍ دراماتيكي. ولعلّ هذه الفاعلية التحولية التي تحمل رؤيتها الخاصة بها، هي من أهم خصائص القيادة الفاعلة على وجه التحديد، حيث يتمكّن القادة بها من تغيير نظرة الجماعة إلى نفسها. وقد يجوز عدّ هؤلاء القادة روّاد أعمال الهوية.<sup>(14)</sup> فعلى سبيل المثال، يمكن لهؤلاء القادة امتداح نمطيتهم، والتقليل من شأن بعض جوانب سلوكهم بوصفها غير نمطية. وهم «يحدّدون» الأفراد المهمّشين أو العُصاة في الجماعة؛ من أجل تسليط مزيد من الضوء على نمطيتهم هم، أو إنشاء نمطية بعينها من أجل الجماعة على نحوٍ يعزّز نمطيتهم هم. إنّهم يضمّنون مركزهم القيادي عن طريق نشر الأراجيف حول الطامحين الآخرين في القيادة، وعدّهم غير نمطيين. وهم يستخدمون – للمقارنة – جماعات الأغيار الأكثر تحديتاً لدى نمطية جماعة «نحن» الخاصة بهم.

من المهم أن نتذكر أن عمليات الهوية الاجتماعية تؤثر، فقط أو على نحو أكثر قوة، في القيادة ضمن الجماعات التي يتماهى أفرادها بها على نحو أشد. أمّا إذا كان تماهي الأفراد بالجماعة أقل قوة، أو إذا صارت الجماعة أقل مركزيةً فيما يخص التعريف الذاتي؛ فإنّ ديناميات الهوية الاجتماعية وما يتصل بها من عمليات قيادية تنجح إلى الضعف. وهنا، تكون القيادة الفاعلة أقل تعلقاً بالهوية وأضعف استناداً إلى نمطية الجماعة؛ إنَّها، بدلاً من ذلك، أكثر تأثراً بالعوامل الأخرى من قبيل الشخصية الكاريزمية للقائد الجيد والخطط التي يضعها هذا القائد. ومن نتائج هذا الأمر أنّ القادة يصبحون قادرين على طرح خطاب يُسهّم في زيادة بروز الجماعة، أو تناقص بروزها. وأمّا إذا كان القادة أكثر نمطيةً، فإنّ زيادة بروز الجماعة يوفّر لهم مكتسبات النمطية المرتفعة. أمّا إذا لم يكونوا من أصحاب النمطية الشديدة، فإنّ قيامهم بتقليل بروز الجماعة يقيهم مطالبات القيادة الناجمة عن قلة نمطيتهم. وبوجه عام، إذا شعر القادة بأنهم ليسوا (أو أنّهم لم يعودوا) نمطيين، فإنّهم ينخرطون إستراتيجياً في مجموعة من السلوكيات المتوجهة بالجماعة من أجل تعزيز مقومات عضويتهم فيها. <sup>(15)</sup>

وخلاصة القول أنّ نظرية الهوية الاجتماعية في القيادة تملك سنداً تجريبياً صلباً مستمداً من التجارب المخبرية، ومن دراساتٍ واستطلاعاتٍ أكثر قرباً من الواقع. <sup>(16)</sup>

### الهوية الاجتماعية وقيادة الجماعات المتباينة

يكمن تحدي قيادة الجماعات المتباينة في تجاوز الفوارق بين الجماعات، وبناء إحساس مشترك بنحن عن طريق إقامة الجسور التي تعبّر انقسامات الهوية، أو الفواصل الثقافية، وذلك ضمن الجماعة، مع حشد أفراد الجماعة حول القيم والمواقف والممارسات والأهداف المشتركة بينهم جميعاً. <sup>(17)</sup> وإذا أمكن تحقيق هذا كلّه، فإنّ عمليات قيادة الهوية الاجتماعية تفعل فعلها لضمان القيادة الناجحة، لكنّ الأمر كلّه متعلّق برؤية أفراد الجماعة إلى أنفسهم بوصفهم وحدةً واحدة، أو مجموعةً موحّدة في ظل وجود قائدٍ متناسبٍ مع نمط هذه الجماعة، وحسن الاستجابة لجماعته بوصفها كلاً واحداً.

ثمّة عوائق كثيرة تتصب أمام بناء الإحساس المشترك بالانتماء؛ أي الإحساس الذي يتجاوز الفوارق بين الجماعات. وعلى وجه التعميم، إذا كانت الجماعة تشتمل على جماعاتٍ فرعيةٍ (على

سبيل المثال، قلنا سابقاً إنَّ العراق يضم مجموعاتٍ فرعية، هي: السنَّة، والشيعية، والأكراد)، فإنَّ القائد يأتي من إحدى هذه الجماعات، وهذا يعني أنَّه قد لا يُنظر إليه بوصفه تمثيلاً نمطياً للجماعات جميعاً. والواقع هو أنَّ وجود هذا التنوع للجماعات الفرعية يقلُّ من احتمال وجود نمط واضح للجماعة الكلية. يتحدث دوك وفيلدينغ -مثلاً- عن دراساتٍ لجماعاتٍ فرعية ضمن جماعة عليا جامعة، لا يحظى فيها القائد بالمكانة والمحبة إذا كان عضواً في إحدى جماعاتها الفرعية، وذلك من جانب الأفراد الذين هم ليسوا من تلك الجماعة الفرعية؛ لكنَّه يكون جليلاً محبوباً في نظر أفراد الجماعة التي ينتمي إليها.<sup>(18)</sup> تُظهر هذه النتائج ملاحظةً قوية الأساس فحواها أنَّ الاندماجات المؤسسية، وعمليات الاستحواذ بين الشركات، غالباً ما تفشل بسبب عدِّ قائد المؤسسة الجديدة، من وجهة نظر مجموعة مهمة من أعضاء هذه المؤسسة المندمجة، منتمياً إلى جماعةٍ فرعية لا ينتمي إليها هذا الجزء.<sup>(19)</sup>

تبدو مشكلة الجماعات الفرعية أكبر حجماً حين نصادف الوضع الشائع الذي تسود فيه جماعات فرعية متفاوتة المكانة، بحيث تحتل إحداها موقع جماعة الأكثرية، وتحتل الثانية موقع جماعة الأقلية. إنَّ سنَّة العراق وشيعته لمثالٌ جيدٌ على هذا أيضاً. وما يحدث في هذه الحالة غالباً، هو أنَّ جماعة الأكثرية تنحو إلى أن تعكس خصائصها المميزة وهويتها على الجماعة الكلية؛ لأنَّها ترى في تلك الجماعة الكلية، في الأصل، تمثيلاً لخصائص الأكثرية على نحوٍ أوسع وأكثر اكتمالاً من خصائص الأقلية.<sup>(20)</sup> في ظل هذه الظروف، فإنَّ جماعة الأقلية، وهي تضم العدد الأصغر من الأعضاء، قد تشعر بأنَّ هويتها وتميُّزها الغاليين عليها يتعرَّضان للتآكل والانتقاص، وتحلُّ محلَّهما خصائص جماعة فرعية أخرى. إنَّ هذا الوضع شديد الخطورة، وهو لا يُبتج - في أحسن الأحوال - إلاَّ تغريباً وإحساساً بـ «نزع الهوية». أمَّا في أسوأ الأحوال فهو يُحدث انشقاقاً عميقاً يؤدي إلى ظهور أقلية منفصلة منقوصة المزايا؛ وهذا ما يُفضي إلى تقويض استقرار الجماعة كلَّها عبر أشكال مختلفة من الاحتجاج. وهو أمر يطرح تحدياتٍ جساماً أمام أيِّ محاولة للقيادة الفاعلة للجماعة الكلية. وعلى الرغم من أن دراسة لهوهمان، وهوغ، وبلاي قد توصلت إلى نتائج قريبة من هذا،<sup>(21)</sup> لكنها لم تدفع الأمور إلى هذه الحالة الحديثة. إنَّها تتناول حالة الجماعتين الفرعيتين: جماعة الديمقراطيين، وجماعة الجمهوريين (يحتل الجمهوريون موقع الأكثرية في الوقت الراهن)، ضمن الهوية العليا الجامعة، ألا وهي الهوية الأمريكية، وذلك مع وجود جورج دبليو بوش (الرئيس المنتخب) بوصفه قائداً لهذه الجماعات العليا. وقد تناولت الدراسة حالة

أشخاص أمريكيين يستمعون إلى حديث للرئيس بوش يحفز إلى تعزيز الهوية الأمريكية. وقد تبين أن الجمهوريين - في ظل هذه الشروط - استجابوا بقدر أكبر من التماهي بالهوية الجمهورية والهوية الأمريكية على حدّ سواء، في حين كان تماهي الديمقراطيين بهويتهم الديمقراطية أكثر قوة، لكنه كان أقل قوة فيما يخص الهوية الأمريكية. لقد عدت «الهوية الأمريكية» أكثر تمثيلاً للهوية الجمهورية منها للهوية الديمقراطية. لذا، فإنّ من شأن أيّ محاولة يقوم بها قائد جماعة الجمهوريين الفرعية من أجل تعزيز الهوية الأمريكية الجامعة، أن تُفضي إلى ردّ فعل عكسي في أوساط مجموعة الديمقراطيين الفرعية.

## تجاوز الهويات غير المتوافقة من أجل

### تطوير قيادة الجماعات المتباينة

يمكن للقيادة القائمة على الهوية الاجتماعية أن تكون فاعلة إذا تماهى أفراد الجماعة تماهياً قوياً بالجماعة التي تقدّم لهم هويةً مشتركة، وُعدّ قائد هذه الجماعة قائداً نمطياً ممثلاً لها. ويكمن تحدي قيادة الجماعات المتباينة - بالنسبة إلى القائد - في إنشاء هوية واحدة انطلاقاً من هوياتٍ متعدّدة (متنازعة غالباً) على نحوٍ لا تشعر معه أيّ هويةٍ من تلك الهويات المتنازعة بالتهميش أو تناقص المزايا. إنّ هذا - بطبيعة الحال - جزءٌ من الموضوع المهم المتعلق بكيفية حلّ النزاعات الاجتماعية في المجتمع. وهو يُعدّ أحد محاور التركيز الرئيسية في بحوث علم النفس الاجتماعي.<sup>(22)</sup> وتحدّد هذه الدراسة نقطة انطلاقٍ واعدة بهذا الصدد؛ إنّها التعدّدية.<sup>(23)</sup>

في القيادة المتعدّدة الجماعات، يتمثّل الهدف العام في إقامة هوية عليا جامعة لا تُعدّ خطراً على وجود هويات الجماعات الفرعية. لذا، يجب أن تشعر الجماعات الفرعية بتقديرٍ وتقييمٍ أصيلين لهوياتها المميّزة، وبأنّها تستطيع المحافظة على هذه الهويات إلى جانب عملها مع الجماعات الأخرى في خدمة القيم والأهداف العليا المشتركة. ثمة بلدانٌ كثيرة تعتمد هذه الإستراتيجية العامة على المستوى الوطني بانتهاج سياسة صريحة معلنة - إلى هذا الحدّ أو ذاك - من «التعدّدية الثقافية»؛ من أجل محاولة بناء مجتمع متماسك متسامح، وتمميته على نحوٍ يستطيع فيه الجماعات الاثنية المتعدّدة أن تحافظ على هوياتها الاثنية، إلى جانب تمثّلها وتماهاها القويين بقيم الهوية الوطنية الجامعة وأهدافها وتقاليدها. يُذكر أنّ كندا وأستراليا

تصرّحان باعتماد هذه السياسة علناً، لكنّ ثمة بلدان أخرى، كالمملكة المتحدة، تسير في هذا الطريق إلى حدّ ما.

إنّ مبادئ الهوية الاجتماعية والعلاقات بين الجماعات المتباينة التي نوقشت أعلاه، تشير إلى بعض المبادئ العامة التي تلقي ضوءاً على ما يمكن لقادة الجماعات المتباينة اعتمادهم من إستراتيجيات، للوصول إلى التوازن الأمثل في القيادة. لذا، يتعيّن على القادة أولاً التخفيف من ظهور مزاياهم المتعلقة بجماعاتهم الفرعية، والتقليل من ظهور نمطيتهم الفرعية، إلى جانب التأكيد على خصائص الجماعة العليا ونمطيتها الجامعة. وينبغي لهم أيضاً الحرص على أن يرى فيهم أفراد الجماعة العليا كلّهم واحداً منّا؛ أي أن يكون سعيهم إلى خدمة مصالح الجماعة العليا موضع ثقة الجماعات كلها، بدلاً من العمل بجدول أعمال خفيّ يخدم جماعتهم الفرعية في حقيقة الأمر. وممّا لا شكّ فيه أنّ ترسيخ هذه الصورة ليس أمراً سهلاً على الإطلاق؛ ذلك أنّ قيام القائد بالابتعاد علناً عن جماعته الفرعية قد يُعدّ علامةً على قلّة الولاء لهذه الجماعة الفرعية من جانبه، وقد يُعدّ سعيّاً أنانياً منه إلى تجميل صورته الذاتية أمام أعين الجماعات الفرعية الأخرى. ومن شأن هذا أن يؤدي، في الحالين، إلى تقويض قدرات القيادة، وتضاؤل الثقة التي تحظى بها. أمّا الإستراتيجية التي تثمر قدراً أكبر من النجاح فهي إستراتيجية يمارسها قادة لا يكون ارتباطهم بجماعة فرعية واحدة مفرط الشدة.

أمّا الأمر الثاني، فيتمثّل في وجوب اهتمام القائد اهتماماً كبيراً بإنشاء هوية جامعة عليا، لا تكون مفرطة التمثيل لجماعة فرعية بعينها، ولا تضم عناصر تتعارض مع القيم المركزية الممارسة والمتجذّرة عميقاً لدى أيّ جماعة من الجماعات الفرعية ضمن الجماعات الكلية. فمثلاً، من غير الجائز في جماعة تضم مسلمين ومسيحيين تضمين القيم المركزية تناول لحم الخنزير؛ لأنّ من شأن هذا أن يجعل المسلمين يشعرون بأنّهم مستبعدون؛ ولا يمكن لهذه القيم المركزية أن تتضمن ارتداء النساء «العباءة»: لأنّ هذا يجعل المسيحيين يشعرون بأنّهم مستبعدون أيضاً. وفيما يخص الأمر الثالث، فيتعيّن على القادة أن يُظهروا تقديراً واضحاً صريحاً للهويات المميزة الخاصة بالجماعات الفرعية، إلى جانب تركيزهم على الهوية العليا المشتركة الجامعة وتماهيهم شخصياً بهذه الهوية؛ لأنّها تتجاوز معظم الفوارق بين الجماعات الجزئية. وقد تتضمّن هذه الهوية الجامعة

تركيزاً على قيم إنسانية مشتركة على نطاق واسع، إضافة إلى ممارسات مشتركة ومقدرة لدى الجماعات كلها، مثل القيم المتصلة بالصدق والتعاطف الإنساني والمسؤولية.

وثمة منحنى آخر لهذه الإستراتيجية نفسها يتمثل في الترويج لفكرة أن الجماعات الفرعية تحتل أدواراً مختلفة، لكنّها متساوية القيمة، في الجماعة المشتركة العليا. وفيما يخص أيّ جماعة تسعى لتحقيق هدفٍ محدد (كأن تكون مؤسسة أو تحالفاً ينشأ في وقت الحرب مثلاً)، فإنّ المفهوم القاضي بضرورة عمل الجماعات الفرعية المختلفة معاً من أجل تحقيق أهدافٍ مشتركة، لا يتيح لأيّ جماعةٍ فرعيةٍ منها تحقيق ذلك وحدها. وقد يكون في ذلك درء لخطر مشترك، أو محاربة جماعة أغيار أخرى. وقد يكون هذا التحالف الإستراتيجي الناجم عن الضرورة، الذي يقوم بين جماعاتٍ تلمس هذه الضرورة، أمراً مساعداً لأفرادها؛ من أجل التركيز على الهويات والخصائص المشتركة، بدلاً من الانتباه إلى ما يباعد بينهم.<sup>(24)</sup> وفي حال كانت هويات الجماعات الفرعية أمراً مهماً، فإنّ التحدي يدور حول مسائل الهيمنة الإيديولوجية، وخيارات الجماعات الفرعية وقادتها فيما يخص القيادة الفعلية للتحالف، لكنّ هذه التحالفات المتوجهة لمهمة محددة قد تكون هشةً في واقع الأمر. ولعلّ من الأمثلة الكلاسيكية على ذلك، التحالف الذي نشأ في الحرب العالمية الثانية بين بريطانيا والولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي. فما أن أنجز التحالف مهمته ووضعت الحرب أوزارها (محاربة ألمانيا وإيطاليا واليابان وهزيمتها) حتى انبثقت الخلافات الإيديولوجية العميقة بين أطراف التحالف. وسرعان ما انفرط عقد التحالف، وبدأت الحرب الباردة التي وضعت الاتحاد السوفييتي في مواجهة كلٍّ من بريطانيا والولايات المتحدة.

أخيراً، وعلى المستوى العملي، فإنّ من شأن عصابة قيادية تضم ممثلين أصيلين عن الجماعات الفرعية كلّها، أن تعزز فكرة المساواة في الصوت ضمن الهوية العليا الجامعة. ولعلّ الاتحاد الأوروبي مثال جيد على ذلك؛ لأنّ قيادته تسعى جاهدةً على الدوام إلى وجود تمثيل من البلدان الكثيرة المختلفة التي يتكوّن منها الاتحاد. إنّ التمثيل الأصيل يوجد صورة المعاملة المنصفة التي اتضح أنّها تؤدي دوراً مهماً في تعزيز هوية الجماعة، وتقوية الثقة بالقيادة.<sup>(25)</sup> وعلى نحو ما أشرنا إليه أعلاه، فإنّ الثقة تُعدّ عنصراً حاسماً الأهمية في القيادة؛ إذ يتمتع القادة الذين يحظون بالثقة بفاعلية أكثر من أقرانهم الذين يفتقرون إليها. إنّ هذه الإستراتيجيات وما يرتبط بها من إستراتيجياتٍ أخرى، تساعد معاً - وفي ظل الشروط الصحيحة - على نشوء بيئة

إيجابية بناءً فيما يخص نمو الهوية المشتركة وتطورها؛ بيئة تستطيع فيها الهوية الاجتماعية والقيادة القائمة على نمطية جامعة أن تتزدهرا وأن تعمل أيضاً على تقوية الروابط التي تتخلل انقسامات الجماعات الفرعية وتتجاوزها. وحتى نضع هذا كله ضمن سياق واحد، يمكننا تخيل حالة تبادلية مشتركة تتولى فيها إحدى الجماعات الفرعية تقديم القيادة العليا، ويكون لها تمثيلٌ زائد في الهوية العليا الجامعة. إن الإحساس بالاعتراب وعدم الثقة والأخطار الواقعة على الهوية - وهو إحساسٌ قد يوجد لدى الجماعات الفرعية الأخرى في ظل هذا الوضع - يفرض على القيادة درجة من التماسك الشديد الذي قد ينقلب - بسهولة وسرعة - إلى قيادة ديكتاتورية (مستبدة)، مع ما يصاحب ذلك من انعدامٍ للكفاية، ومن معاناةٍ بشرية.

### خلاصة

سلط هذا الفصل الضوء على قيادة الجماعات المتباينة في الأوضاع التي يكون نزاع الهويات فيها عقبةً رئيسةً أمام وجود قيادة كلية فاعلة. وي طرح هذا النقاش فكرةً فحواها أن القيادة غالباً ما تخدم وظيفةً متعلقةً بالهوية؛ إذ ينظر أفراد الجماعة إلى قادتهم (بدرجاتٍ مختلفة) من أجل تحديد هويتهم في المجتمع، وبلورة هذه الهوية، والتعبير عنها. وبذلك، تضطلع الهوية بدور مهم في القيادة العامة الجماهيرية، وفي الجماعات القائمة على معتقدٍ إيديولوجي.

من جانبها، تقدّم نظرية الهوية الاجتماعية تحليلاً اجتماعياً نفسياً متكاملاً لدور «مفهوم الذات» في العمليات الجارية ضمن الجماعات وفيما بينها؛ وهي تبيّن أنّ الأشخاص يحرصون كلّ الحرص على توفير الحماية والتعزيز للهويات الاجتماعية المهمة المترسخة في الجماعات التي ينتمون إليها. وحتى يكون القادة فاعلين في جماعاتٍ من هذا النوع، يتعيّن عليهم أن يظهروا بمظهر الأعضاء النمطيين الذين يجسّدون الأوجه الجوهرية للجماعة. وثمة عمليات اجتماعية كثيرة تتعلق بالهوية وبالنفسية الاجتماعية، تشدّد كلّها على هذه الحاجة. وبوجه عام، فإنّ عمليات الهوية الاجتماعية تضمن القيادة الفاعلة للجماعات التي لديها تعريفٌ ذاتيٌّ واضحٌ لأنفسها. لكنّ المشكلة تكمن في أنّ الجماعات، في ظل قيادة الجماعات المتباينة، تحتضن هويتين أو أكثر من الهويات المتنافسة، بل المتنازعة أحياناً. وفي مثل هذه الأوضاع، فإنّ القادة غالباً ما يأتون من جماعةٍ فرعيةٍ واحدة، وهذا قد يعني - في نظر كثير من أفراد الجماعة العليا - أنّهم لا يمثلون نمطية الجماعة العليا حقاً؛ لأنّهم أفرادٌ فاعلون في جماعةٍ من جماعات الأغيار ضمن الجماعة

العليا. وهذا بلاشك وضعٌ يهدد بانفراط الثقة في القيادة. ومن الواضح أنّ القيادة هي أمرٌ شديد الصعوبة من غير توافر الثقة. إضافة إلى هذا، فإنّ هوية الجماعة العليا الجامعة يمكن أن تُظهر تمثيلاً غير متناسب لهوية الجماعة الفرعية المهيمنة ضمن الجماعة الكلية؛ وهذه حالة قد تضمّ في تضاعفها خطراً كبيراً على الجماعات الفرعية الأخرى، وهذا ما يجعلها تشعر بالإقصاء والتهميش والاعتراب، بل بالاضطهاد أحياناً.

يكمّن التحدي، من زاوية الهوية، في تمكّن القيادة (قيادة الجماعات المتباينة) من إنشاء هوية عليا جامعة تتجاوز هويات المجموعات الفرعية وتعلو فوقها من غير أن تشكل خطراً على وجودها. ليس هذا أمراً سهلاً، لكنّ بحوث علم النفس الاجتماعي تركّز تركيزاً خاصاً على المكاسب الكامنة في التعددية، وتقترح عدداً من إستراتيجيات القيادة التي يمكن أن تعزز فكرة الهوية المشتركة، ومن ثمّ، يمكن أن تعمل على تسهيل نشوء هوية اجتماعية فاعلة، وقيادة قائمة على نمطية منبثقة عن هذه الهوية. وبقدر تمكّن من يقودون جماعات متباينة من تجميع الأفراد حول جوامع تكون هوية لا تحمل خطراً عليهم، فإنّهم يستطيعون الاستفادة من المزايا القيادية المهمة التي يمكن اشتقاقها من النمطية العليا، ومن النظرة الإيجابية الإجماعية، وكذلك من الثقة القائمة على أساس الجماعات كلّها.

## Notes

- (1) Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).
- (2) For an overview, see Michael A. Hogg, "Social Identity Theory," in *Contemporary Social Psychological Theories*, ed. Peter J. Burke (Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2006), 111–136.
- (3) For an overview, see Michael A. Hogg and Daan van Knippenberg, "Social Identity and Leadership Processes in Groups," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 35, ed. Mark P. Zanna (San Diego: Academic Press, 2003), 1–52.
- (4) For an overview, see Michael A. Hogg, "Intergroup Relations," in *Handbook of Social Psychology*, ed. J. Delamater (New York: Kluwer Academic/Plenum, 2003), 479–501.
- (5) Henri Tajfel and John C. Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," in *The Social Psychology of Intergroup Relations*, ed. William G. Austin and Stephen Worchel (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979), 33–47; and John C. Turner, Michael A. Hogg, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher, and Margaret S. Wetherell, *Rediscovering the Social Group: A Self-Catego-*

- rization Theory (Oxford, UK: Blackwell, 1987). See also Hogg, "Social Identity Theory"; and Michael A. Hogg and Dominic Abrams, *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes* (London: Routledge, 1988).
- (6) Michael A. Hogg, "Uncertainty–Identity Theory," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 39, ed. Mark P. Zanna (San Diego: Academic Press, 2007), 69–126.
  - (7) Tajfel and Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict."
  - (8) Michael A. Hogg, "A Social Identity Theory of Leadership," *Personality and Social Psychology Review* 5 (2001): 184–200; Hogg and van Knippenberg, "Social Identity and Leadership Processes in Groups."
  - (9) Ellen Berscheid and Harry T. Reis, "Attraction and Close Relationships," in *The Handbook of Social Psychology*, 4th ed., vol. 2, ed. Daniel T. Gilbert, Susan T. Fiske, and Gardner Lindzey (New York: McGraw–Hill, 1998), 193–281.
  - (10) Tom R. Tyler, "The Psychology of Legitimacy: A Relational Perspective on Voluntary Deference to Authorities," *Personality and Social Psychology Review* 1 (1997): 323–345.
  - (11) Bruce J. Avolio and F. J. Yammarino, eds., *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (New York: Elsevier, 2003).
  - (12) Daniel T. Gilbert and P. S. Malone, "The Correspondence Bias," *Psychological Bulletin* 117 (1995): 21–38.
  - (13) Avolio and Yammarino, *Transformational and Charismatic Leadership*.
  - (14) Stephen Reicher and Nick Hopkins, "On the Science of the Art of Leadership," in *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*, ed. Daan van Knippenberg and Michael A. Hogg (London: Sage, 2003), 197–209.
  - (15) For example, Michael J. Platow and Daan van Knippenberg, "A Social Identity Analysis of Leadership Endorsement: The Effects of Leader Ingroup Prototypicality and Distributive Intergroup Fairness," *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 (2001): 1508–1519.
  - (16) For a recent review, see Daan van Knippenberg, Barbara van Knippenberg, David De Cremer, and Michael A. Hogg, "Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda," *Leadership Quarterly* 15 (2004): 825–856.
  - (17) Deborah A. Prentice and Dale T. Miller, eds., *Cultural Divides: Understanding and Overcoming Group Conflict* (New York: Russell Sage, 1999).
  - (18) Julie M. Duck and Kelly S. Fielding, "Leaders and Subgroups: One of Us or One of Them?" *Group Processes and Intergroup Relations* 2 (1999): 203–230;

and Julie M. Duck and Kelly S. Fielding. "Leaders and Their Treatment of Subgroups: Implications for Evaluations of the Leader and the Superordinate Group," *European Journal of Social Psychology* 33 (2003): 387–401. 30 Insights and Concepts

- (19) For example, Deborah J. Terry, C. J. Carey, and Victor J. Callan, "Employee Adjustment to an Organizational Merger: An Intergroup Perspective," *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 (2001): 267–280; and Daan van Knippenberg, Barbara van Knippenberg, L. Monden, and F. de Lima, "Organizational Identification after a Merger: A Social Identity Perspective," *British Journal of Social Psychology* 41 (2002): 233–252.
- (20) Michael Wenzel, Amelie Mummendey, Ulrich Weber, and Sven Waldzus, "The Ingroup as Pars Pro Toto: Projection from the Ingroup onto the Inclusive Category as a Precursor to Social Discrimination," *Personality and Social Psychology Bulletin* 29 (2003): 461–473.
- (21) Zachary P. Hohman, Michael A. Hogg, and Michelle C. Bligh, "Identity and Intergroup Leadership: Asymmetrical Political and National Identification in Response to Uncertainty" *Self and Identity* (in press).
- (22) Hogg, "Intergroup Relations"; and Prentice and Miller, *Cultural Divides: Understanding and Overcoming Group Conflict*.
- (23) Fathali M. Moghaddam, *Multiculturalism and Intergroup Relations* (Washington, DC: American Psychological Association, 2008); and Maykel Verkuyten, "Multicultural Recognition and Ethnic Minority Rights: A Social Identity Perspective," *European Review of Social Psychology* 17 (2006): 148–184.
- (24) Muzafer Sherif, *In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation* (Boston: Houghton Mifflin, 1966).
- (25) Tyler, "The Psychology of Legitimacy: A Relational Perspective on Voluntary Deference to Authorities."

