

## الفصل الرابع

### التعددية الموحدة

#### الموازنة بين هوية الجماعة الفرعية والتعاون ضمن الجماعة الكلية

مارغريتا كروشيك

جامعة نيويورك

توم تايلر

جامعة نيويورك

على مرّ السنين، كان قدرٌ كبيرٌ من البحوث والدراسات يركّز على استكشاف الصفات والمهارات التي تُنتج القادة العظام. ويشير بعض الدارسين المهنيين إلى أنّ فكرة القيادة العظيمة غالباً ما تفترض خصائص وصفات بطولية لا نكاد نصادفها في الحياة الواقعية. (1) وثمة قدرٌ كبيرٌ من الطاقة مكرّسٌ من أجل تحسين فهمنا للقدرات القيادية وتطويرها. تأتي هذه الطاقة من الاعتراف بأنّ فاعلية الجماعات والمؤسسات والمجتمعات معتمدةٌ، إلى حدٍّ غير قليل، على توافر قادة قادرين على قيادة الفعل الجماعي وتوحيده وتحفيزه وتنسيقه صوب الأهداف والقيم المشتركة. صحيحٌ أنّ القيادة الفاعلة مهمةٌ، لكنّها وثيقة الصلة بالخصائص والسمات التي تحدّد الجماعات أنفسها، وهي خصائص وسمات تُعدّ محدّداتٍ مهمةً على قدر المساواة فيما يخص فاعلية الجماعة ونجاحها. ونحن نخص هذه السمات والخصائص باهتمامنا كلّ

في هذا الفصل. ونحاول أيضاً مقارنة صياغة إستراتيجية قيادية فاعلة ضمن السياق التعددي للجماعات المتباينة؛ بتحليل البنية الواسعة (سواءً كانت بنية اجتماعية أو مؤسساتية) التي تربط بين الجماعات المختلفة، إضافةً إلى الآليات الكائنة بين الأشخاص المنتمين إلى هذه الجماعات الأكثر تحديداً والقادة الراغبين في بناء ائتلافات تخترق انقسام الجماعات. وعلى نحو خاص، فإننا سنصف كيفية قيام التدابير العادلة المنصفة التي يتخذها القادة؛ بتشجيع الهويات الاجتماعية العليا الجامعة، وتحفيز التعاون بين الجماعات المتباينة من غير اعتداء على الروابط المهمة للجماعة الفردية.

بدايةً، سنصف أهمية الهوية العليا الجامعة المشتركة ضمن إطار الجماعات المتباينة، ثم نلنفت إلى دورها في تشجيع التعاون ضمن الجماعات العليا. وقد حدّدنا مسارين اثنين لهذا التعاون، مركّزين على المسار غير المباشر الذاهب من التماهي بالجماعة إلى زيادة التعاون بشأن المعلومات العلائقية التي يقدمها القادة. إضافة إلى توضيح كيف يمكن للمعاملة العادلة المنصفة - من جانب القادة - الاستجابة لهذه الاهتمامات، وإيجاد إحساس بالوحدة يتخلل الجماعات الفرعية المختلفة.

وبعد التفصيل في الإستراتيجيات المحدّدة على وفق نموذجٍ للعدالة الإجرائية مؤلّف من أربعة مكونات، سنتابع لنصل إلى مناقشة مسألة ممارسة هذا النموذج ضمن إطارٍ تعددي. وسنطرح أسئلةً عن مدى فائدة سياسات التمثّل أو الاستيعاب التي تفترض وجود نزاع بين الهويات الفرعية والهوية العليا الجامعة. وسننظر بعد ذلك، فيما تستتبعه المحافظة على هوية فاعلة للجماعة الفرعية لقاء التعاون بين الجماعات المختلفة الذي تغذّيه المعاملة المنصفة وتشجّعه. وبعد استعراضٍ للأدلة التجريبية المتوافرة، سنتعرّف أنّ الجماعات الفرعية لا تمثّل خطراً بسيطاً على الهوية العليا الجامعة فحسب، وأنّ احترام هذه الجماعات والاعتراف بها من جانب القادة يمكن أيضاً أن يسرّع التعاون ويجعله أيسر منالاً عندما يُطبّق ذلك الاعتراف والاحترام بالترافق مع المعاملة المنصفة، والوجود الحقيقي للهوية العليا الجامعة.

## دور الهوية المشتركة

يكون الناس ضمن جماعاتهم ومؤسساتهم ومجتمعاتهم موحدين بطرائق كثيرة. وإحدى هذه الطرائق للوحدة تمر بالجهود المشتركة للحصول على الموارد المرغوب فيها. إنَّ هذا الاعتماد المتبادل يلقي اعترافاً واسعاً في علم النفس الاجتماعي، وهو أمر مركزي في نظريات التبادل الاجتماعي أيضاً.<sup>(2)</sup> ولعلَّ الأكثر أهميةً من ذلك هو أنَّ الأشخاص يستخدمون الجماعات التي ينتمون إليها؛ من أجل تعريف أنفسهم، وتقدير قيمتهم الذاتية. إنَّ هذا الاستخدام الثاني للجماعات مدروسٌ على نحوٍ تفصيلي في البحوث التي تتناول الهوية الاجتماعية؛ وهو يُعدُّ أساس نقاشنا في هذا الفصل.<sup>(3)</sup> وبوجه عام، تؤدي الهوية دوراً مركزياً في كيفية نظر الأفراد إلى أنفسهم فيما يخص علاقاتهم بالآخرين الذين من حولهم، وكذلك فيما إذا كانوا ينظرون إلى الآخرين بوصفهم منافسين أو أفراداً في فريقهم نفسه، وأيضاً فيما إذا كان الأفراد يستبطنون ويشجِّعون قيماً وأهدافاً على مستوى الجماعة تماثل قيمهم وأهدافهم هم. وبعبارة أخرى، فإنَّ الهوية الاجتماعية – التي يمكن تعريفها وفقاً لخطوط العرق، أو الطبقة، أو الجنس، أو المؤسسة، أو الثقافة، أو الدين، أو القومية، أو الإيديولوجية، أو غير ذلك – كامنَةٌ في لبِّ حياة الجماعة نفسها.

ونظراً إلى أنَّ الهوية المشتركة في الجماعة تسهِّل التعاون والمشاركة والإنتاجية في صفوف أفراد الجماعة المعنية، فإنَّ التطبيق السليم للهوية يمثلُّ الأداة التي لا يُستغنى عنها لمن يريدون ممارسة العلاقات الإيجابية بين القادة والمرؤوسين.<sup>(4)</sup> يذكُر أنَّ القادة يمكنهم التأثير في مواقف التابعين وسلوكاتهم وأدائهم إلى حدٍّ يجعلهم قادرين على ترسيخ التماهي بأشخاصهم بوصفهم قادة، إضافةً إلى ترسيخ التماهي بالجماعة التي يمثلُّون.<sup>(5)</sup> وفوق هذا، فإنَّ القادة يمكنهم تشجيع قيم وسلوكات أساسية من أجل تحقيق الأهداف العليا للجماعة، عن طريق الربط بين تقدير أفراد الجماعة لذواتهم وفعاليتهم الذاتية، وحسن حال الجماعة عامَّةً. وقد يكون هذا الاستخدام لهوية الجماعة واضحاً صريحاً، وذلك عندما يقوم قادةُ أُمَّم متحالفة – على سبيل المثال – بالتشديد على التاريخ المشترك لمواطنيهم؛ وقد يكون أقلَّ وضوحاً حين يستخدم القادة كلمة «نحن» للتتويه بالإنجازات المشتركة، وتشجيع تماهي أفراد الجماعة بالقضايا التي تعمل تلك الجماعة من أجلها.

## من هوية الجماعة العليا الجامعة إلى

### التعاون بين الجماعات المتباينة

على الرغم من حضور الجماعات الفرعية في المجتمع، فإن الجماعة الكلية توفر إطاراً شاملاً قادراً على توحيد الجماعات الفرعية التي تكوّن ذلك المجتمع. واعتماداً على الوضع المرئي الراهن، يمكن أن يختار الناس رؤية أنفسهم (أي تحديد هوياتهم) انطلاقاً من جنسهم، أو مهنتهم، أو حزبهم السياسي، أو قوميتهم، أو غير ذلك. لكن الهوية العليا الجامعة توفر سبيلاً للتغلب على الانقسامات المحتملة بين الجماعات الفرعية، وتلهم الناس صيفاً عدّة للتعاون بين تلك الجماعات المتباينة. حيث تُثبت بحوث علم النفس الاجتماعي دائماً أنّ نجاح الجماعة العليا هو أمرٌ ملازمٌ للنجاح الشخصي، وأنّ حسن حال بقية أفراد الجماعة يكون ذا أهمية شخصية بالنسبة إلى أفراد الجماعة الذين يتماهون معها كثيراً. وسواءً أكان الناس الذين من حولك أشخاصاً كلاسيكيين (من النمط القديم) يتماهى بعضهم ببعض بوصفهم أعضاء في مجتمعٍ محليٍّ واحدٍ، أو بوصفهم جمهوريين أو ديمقراطيين يتشاطرون اهتمامات متشابهة بشأن الاحترار العالمي؛ فإنّ أكثرهم تماهياً بالجماعة العليا يكونون أيضاً أكثر استعداداً لتقديم تضحيات طوعية من أجل مساعدة جماعتهم في الأزمات، أو عند اللجوء إلى السلطات القانونية، أو عند العمل باسم مؤسساتهم.<sup>(6)</sup> ومن هنا، فإنّ المبدأ الأول بالنسبة إلى القادة الراغبين في توحيد حركة الجماعات الفرعية وتعبئتها على المستوى الاجتماعي أو المؤسّساتي صوب مجموعة من الأهداف المشتركة؛ هو التركيز على الاعتماد المتبادل، وعلى التشابه بين المكوّنات المختلفة.

### المعاملة المنصفة بوصفها سبيلاً إلى

#### التعاون بين الجماعات الفرعية

على الرغم من توافر سبيل مباشر من التماهي بالجماعة إلى التعاون فيما بينها (يتمثّل في أنّ الأشخاص المتماهين كثيراً بالجماعة يتعاونون على نحو أفضل)، فإنّ اهتمام هذا الفصل ينصب على سبيلٍ غير مباشر من التعاون؛ لأنّه (السبيل) يتيح للقادة مجموعةً أكثر اتساعاً من احتمالات العمل والفعل؛ إذ يبدأ السبيل غير المباشر غالباً من توفير أساسٍ أوليٍّ للتماهي بالجماعة (كأن يكون أفرادها مواطنين أمريكيين مثلاً)، وهو ما يوجّه تركيز أفراد الجماعة إلى اهتمامات

ذات ارتباط، وذلك من قبيل مكانتهم في الجماعة العليا (هل يلقون احتراماً من السلطات وبقية أفراد الجماعة؟)، ومكانة تلك الجماعة نفسها أيضاً.<sup>(7)</sup>

إنّ نقل التركيز إلى تلك الاهتمامات أمرٌ مهم؛ لأنّه يؤدي إلى تغيير «المعلومات» التي يستخدمها الأشخاص لاتخاذ القرار الخاص بالتعاون. وعند اتخاذ قرار التعاون فيما يخص أحد القرارات أو إحدى السياسات، فإنّ أفراد الجماعات العليا يمكنهم التركيز على الجوانب النفعية (النتائج على المستوى الشخصي، أو مستوى الجماعة الفرعية)، أو الجوانب ذات الارتباط (العدالة الإجرائية مثلاً). وهنا، يمكن لقادة الجماعة العليا أن يحفزوا التعاون؛ إمّا بتقديم معلومات عن النتائج (تقديم وعود بمكافآت مادية للأفراد أو للجماعات، أو تهديد هؤلاء الأفراد والجماعات بالعقاب)، وإمّا بتوفير المعاملة التي تنقل إلى الأفراد إحساساً بالمكانة والاحترام.

تشير دراسات الجماعات والمؤسسات والمجتمعات إلى احتمال مواجهة القادة صعوبة حقيقية في تحفيز أفراد الجماعة باستخدام المكافآت والعقوبات وحدها.<sup>(8)</sup> ولبيان هذا الأمر، لا يتعيّن على المرء سوى تصوّر الصعوبات الأكيدة الملازمة للحفاظ على التحفيز في بيئة عمل لا يعرف فيها الناس (أو لا يهتمون لهذه المعرفة) بعضهم بعضاً بالاسم، وذلك بصرف النظر عن مقدار ما يتلقاه المرء من أجر. ويسهل أيضاً تخيّل مقدار أثر النتائج العكسية التي قد تأتي بها التهديدات الموجهة إلى الموظفين، أو المواطنين، أو إلى الأمم المجاورة، أو الرقابة الشديدة على النمط الأوروبي (رواية جورج أورويل، 1984م)، وذلك فيما يخص إهدار الثقة، وجعل أفراد الجماعة يشعرون بالتهميش، وهذا ما يقودهم إلى سلوكٍ مناوئٍ في آخر المطاف.

من هنا، وحين تتوافر أسس بديلة غير نفعية للتعاون، فإنّ من مصلحة القادة استخدام هذه البدائل. فالتماهي اللامتناهي بالجماعة العليا يسهّل المعاملة المنصفة من جانب القادة ويزيد من إمكاناتها، ويسهّل أيضاً الإجراءات المنصفة الرامية إلى ترسيخ التعاون بين أفراد الجماعة. لذا، فإنّ بعض أكثر الحملات الانتخابية نفعاً وفاعلية - على سبيل المثال - تُقرّ بأهمية كلّ فرد يُسدّد ضرائبه، أو يُدلي بصوته، أو يبذل جهداً من أجل تدوير النفايات. وهي أيضاً إشادة بإسهام الجماعات ومؤسسات المجتمع المختلفة فيما يخص تقديم التبرعات إلى المحتاجين، أو تنسيق حملات الضغط على المسؤولين، أو الإسهام في تنوع الأمة الثقافية. إنّ هذه التعبيرات عن الاحترام، والإنصاف، والكبرياء الخاص بالجماعة، هي أمورٌ أكثر فاعلية حين ترافقها

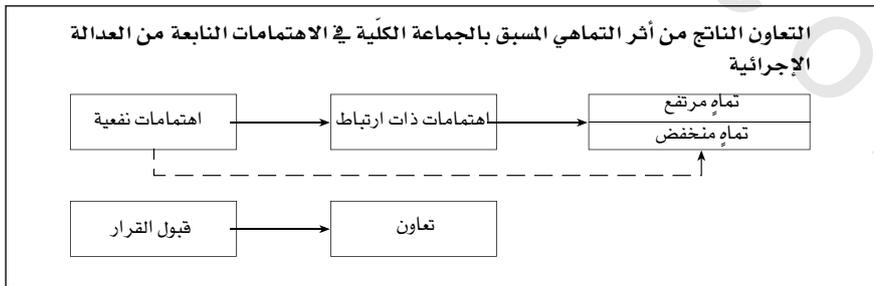
إستراتيجيات لبناء الهوية، وذلك من قبيل الكلمات والخطابات المُلهمة التي توحد جموعاً من الغرباء، عن طريق الإشارة إلى التجربة المشتركة في الأحداث التاريخية، أو توّسل رؤية شاملة يجعلها هؤلاء الناس.

إنّ من الأفضل، من منظور القادة، أن يقيم الأشخاص صلّةً بين ردود أفعالهم والجماعة بواسطة هذه المعايير غير النفعية؛ أي عن طريق بعض الأمور المرتبطة وذات العلاقة؛ إذ لا يستطيع القادة دائماً تقديم مكافآت، وتوفير بيئة تسمح للرقابة بالكشف الفاعل عن الممارسات الخاطئة. والواقع أنّ قدرتهم على ذلك تكون قليلةً بصورة خاصة في أثناء الأزمات أو مراحل التغيير؛ أي عندما يكونون في أمس الحاجة إلى دعم أفراد الجماعة ومساندتهم. ففي مراحل التحول أو الأزمات، يكون تماسك الجماعة وتعاونها أكثر أهميةً من أجل نجاحها. لكنّ تلك الأوقات هي عينها الأوقات التي تتدنى فيها قدرة القادة على توفير الموارد للجماعة. أمّا توفير المعلومات المرتبطة، من جهةٍ أخرى، فهو طريقةً اقتصاديةً يستطيع بها القادة تعزيز التعاون في الجماعة. إنّ مطالبة أفراد الجماعة بتقديم مدخلاتهم عند حلّ المشكلات أو عند اتخاذ القرارات - على سبيل المثال - هي طريقةٌ فاعلة إلى حدّ مفاجئ، ومن شأنها أن تضمن الدعم، وتسمح باستثمار جهود الأفراد في مخرجات الجماعة. إضافة إلى كونها طريقة مجانية أيضاً. تؤيّد الدراسات الفكرة القائلة: إنّ التماهي بالجماعة يحفز المنظور ذو العلاقة ضمن الجماعة العليا؛ إنّه تركيزٌ على عدالة إجراءات الجماعة. فإنّ الأمريكيين مثلاً، من أصحاب المزايا الذين يتماهون بالجماعة الأمريكية العليا، هم الأكثر استعداداً لدعم السياسات الرامية إلى مساعدة الجماعات المحرومة، لدى تطبيق هذه السياسات على نحوٍ منصف. <sup>(9)</sup> وأنّ احتمال تعاون العاملين مع شركةٍ جديدةٍ نتجت من اندماج شركتين، يكون أكبر حين يجري الاندماج على نحوٍ منصف، ويتماهى العاملون مع الشركة الجديدة. <sup>(10)</sup>

### تطبيق الإجراءات المنصفة من أجل بناء الهوية وتعزيز التعاون

يجب أن يمسك القادة بزمام التماهي بالجماعة العليا؛ لأنّ الأشخاص المتماهين كثيراً يتعاونون على نحوٍ أفضل، ولأنّ هذا التماهي يشجّع على تعاون قائم على أهداف مرتبطة لا أهداف نفعية، انظر الشكل (4-1). إذن، كيف يستطيع القادة توفير هوية مشتركة للجماعة، والمحافظة عليها، إذا لم يكن التماهي بالجماعة «عالياً» منذ البداية؟ إنّ من المثير للاهتمام حقاً أن يكون

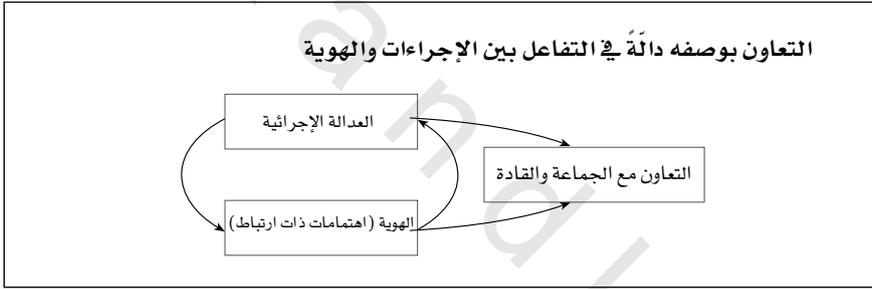
استخدام الإنصاف الإجرائي نفسه قادراً على بناء الهوية، وهذا يعني أيضاً قدرته على تعزيز التعاون، وذلك على نحوٍ تبادلي. وقد أثبتت كثير من الدراسات تؤدي ممارسة معاملة الناس على نحوٍ منصفٍ عادلٍ، سبيلٌ من سُبُل زيادة التماهي بالهوية الجامعة لهؤلاء الناس. تؤدي ممارسة هذا السبيل في التعاون إلى تأثيرات كبيرة في الهوية، وفي الأحكام الخاصة بالمكانة لدى أفراد الجماعة، وذلك بتطبيق إجراءات منصفة تخص اتخاذ القرارات، والمحافظة على التعامل العادل المنصف بين الأشخاص، انظر الشكل (4-2). وبتطبيق الإجراءات المنصفة في إطار الجماعات المتباينة، مثل الحيادية في معاملة مختلف الجماعات الفرعية، يستطيع القادة تشجيع أفراد الجماعة على التماهي بالجماعة العليا الجامعة. فمثلاً، ينقل القادة حسَّ الوحدة، ويوصلون الشعور بالهوية المشتركة الذي يمتد عبر خطوط الانقسام بين الجماعات الفرعية الكثيرة، وذلك بمنح مختلف أفراد الجماعة العليا فرصاً متساوية للتعبير عن آرائهم ضمن المناقشة الجماعية، بصرف النظر عن مكانة كل جماعة من جماعاتهم الفرعية ووضعها. وما أن يصبح التماهي بالجماعة العليا أمراً قائماً حتى تصبح القيادة أسهل من ذي قبل؛ لأنَّ اهتمام الناس يصبح منصباً على كيفية اتخاذ القادة قراراتهم، بدلاً من تحبيذهم هذه القرارات. ونتيجة ذلك؛ فإنَّ تقييم القادة وقبول قراراتهم والتعاون ضمن الجماعة، يتحدّد أكثر من ذي قبل بفعل نوعية إجراءات تلك الجماعة، ويتحدّد أيضاً بكيفية المعاملة من جانب السلطات، لا عن طريق النتائج التي تتلقاها الجماعات الفرعية من قادة الجماعة الكلية.<sup>(11)</sup> ومن هنا، فإنَّ العدالة الإجرائية والتماهي بالجماعة يُعدّان ركنين ضروريين في دورة علاقات التعاون الإيجابية، والتغذية الراجعة الإيجابية.



الشكل (4-1)

## نموذج العدالة الإجرائية ذو المكونات الأربعة

إنّ البحوث التي تجري ضمن الحالات المؤسسية تُظهر - على نحوٍ مستمر - أنّ تقييمات القادة والجماعات التي يمثلونها تتأثر - إلى حدّ كبير - بالأحكام المتعلقة بالعدالة والإنصاف المتوافرين في الإجراءات المتبعة، وذلك بصرف النظر عن مدى عدالة أو تفضيل النتائج الناجمة عن تلك الإجراءات.<sup>(12)</sup> وهذا يعني أنّ ممارسة العدالة الإجرائية، خلافاً للحكمة التقليدية، في مكان العمل أمرٌ أكثر إنتاجية من استخدام أسلوب العصا والجزرة. ومن هنا، فإنّ تشجيع الموظفين على تقديم مدخلاتهم بخصوص القرارات المهمة، وتجنّب التمييز والمحاباة أيضاً، يجب أن يؤديا - على المدى البعيد - إلى تيسير التوصل إلى مزيدٍ من الإنتاجية، والالتزام بمقتضيات العمل، وذلك أكثر ممّا تفعله التهديدات والإنذارات، أو تقديم العلاوات من خلال أنظمة الحوافز السارية في الشركة.



الشكل (2-4)

وعلى نحوٍ مماثل، فإنّ التشديد على الشفافية في عملية تعيين الموظفين العموميين يجب أن يكون وسيلةً أكثر فاعلية من أجل تعزيز الروح التطوعية، وذلك مقارنة بعود بعض السياسات التي تعود بمكاسب على أشخاص معيّنين أو جماعات بعينها. والواقع أنّ ضبط الحركة المرورية نفسه قد يكون - على الأرجح - أكثر فاعلية إذا أدرك السائقون أنّ مخالفات السرعة الزائدة وغيرها تُقرض على نحوٍ منصف، واستناداً إلى حقائق واضحة موثقة، وليس بفعل المصادفة القائمة على وجود هذا السائق أو ذاك في مكانٍ ما في لحظةٍ ما، أو قدرته على إقناع الشرطي بعدم تحرير المخالفة.

حدّدت الدراسات الأخيرة نموذجاً من أربعة مكونات بخصوص العدالة الإجرائية، وقد أوصت بأربعة معايير مهمة يستطيع القادة الممارسون استخدامها من أجل الخروج بإستراتيجية

قيادية عادلة إجرائياً. يتكوّن نموذج المكوّنات الأربعة هذا من جانبين اثنين متعلّقين بالعمليات المؤسّساتية، ومصدرين للمعلومات خاصّين بالإجراءات. ويُذكَر أنّ هذه المكوّنات الأربعة تُسهّم في تكوين الأحكام العامة لدى أفراد الجماعة من حيث عدالة الإجراءات. إنّ كلّاً من هذه المكوّنات الأربعة الآتية يخاطب الاهتمامات العلائقية لدى أفراد الجماعة، ومن ثمّ فهو يؤثّر في استعدادهم للتعاون.<sup>(13)</sup>

• إنّ نوعية إجراءات اتخاذ القرار لدى القادة، هي أحد جوانب العمليات المؤسّساتية التي يستعملها أفراد الجماعة لتقييم العدالة الإجرائية في جماعتهم العليا. فهل يُعدّ صنّاع القرار حياديين موضوعيين حين يضعون القوانين والقواعد والأنظمة ويطبّقونها وينفّذونها؟ وهل تُطبّق القواعد على نحوٍ متسق على امتداد مختلف الحالات والأفراد؟

• إنّ أسلوب معاملة الأشخاص من قادة المؤسسة، هو جانب من جوانب تقييمات العدالة الإجرائية لا يقل أهميةً عمّا سبق، مع أنّه غير متصلّ اتصالاً مباشراً بالقرارات المتخذة عبر الإجراءات المعنية. فهل تكون التفاعلات مع السلطات متمسّمةً بحفظ الكرامة والأدب؟ وهل يهتم القادة بحقوق أفراد الجماعة؟

ثمّة مصدران (مباشر، وغير مباشر) من مصادر المعلومات الإجرائية، يستطيعان إثراء التقييمات الخاصة بهذين الجانبين من جوانب العمليات المؤسّساتية، هما:

• قيادة المؤسسة؛ إذ يعمل القادة على تقديم البيانات الرسمية المتعلقة بقواعد المؤسسة وهيكلتها وقيمتها. فهل تملك المؤسسة إجراءات رسمية بخصوص المظالم، يمكنها السماح للأشخاص بالتعبير عن شكاواهم؟ وهل يقدّم القادة المهنيون بيانات تحمل رؤيتهم، أو يؤكّدون القواعد والقوانين الرسمية؟ وسواءً أكان ذلك بإنفاذ قوانين تُظهر القيم المجتمعية، أو بالتشديد على بيانات الرؤية التي تستعيد قيم المؤسسة، فإنّ القادة يستطيعون استخدام هذا المكوّن (من مكوّنات العدالة الإجرائية) لمخاطبة الاهتمامات العلائقية لدى أفراد الجماعة، من غير الاضطرار إلى التفاعل معهم تفاعلاً مباشراً. وقد يكون هذا النمط من المعلومات مفيداً على نحوٍ خاص في إطار الجماعات الكبيرة، من مثل: الأمم،

وأشكال التعاون بينها. ومع أن رئيس الولايات المتحدة الأمريكية - مثلاً - غير مضطر إلى إقامة علاقة شخصية مع معظم الأمريكيين، فإنه يستطيع استخدام هذه الأنواع من التواصل الرسمي؛ من أجل التعبير عن أهداف الجماعة وقيمها. وبذلك، فإنه يزود المواطنين بقاعدة مشتركة من أجل التعاون والتماهي بهوية واحدة جامعة.

- نوعية التفاعل المباشر العابر للأفراد مع السلطات المخولة التي تُطبَّق المبادئ والقواعد العامة للمؤسسة ضمن سياق جماعات أو مجموعات عمل بعينها. ومع أن هذه السلطات تكون - على وجه العموم - مقيّدةً بالقواعد والإجراءات الرسمية، فإن أفراد الشرطة والقضاة والمديرين والمدربين والوسطاء، وغيرهم من الموظفين الرسميين، يمارسون قدراً كبيراً من الالتزام عندما يُطبَّقون هذه الإجراءات، ويحلّون مشكلاتٍ محدّدة لا تشملها القواعد الرسمية. <sup>(14)</sup> أضف إلى ذلك أن هذه السلطات تتمتع غالباً بقدرةٍ كبيرٍ من المرونة فيما يخص كيفية معاملة أفراد الجماعة الذين تتعامل معهم. فهل يُطبَّق المديرون الإجراءات الرسمية على نحوٍ فظٍّ إقصائي، أم أنهم يشدّدون على حفظ كرامة الموظفين المعنيين؟

يُذكر أن كلَّ مكونٍ من المكوّنات الأربعة المحدّدة ضمن نطاق هذين البُعدين، يؤدي دوراً مهماً في صياغة التقييمات الإجمالية للعدالة الإجرائية. ويحمل كلٌّ منها إمكانية إيصال معلومات إيجابية تتعلق بالهوية، ثم القدرة على تشجيع التقييمات الإيجابية للجماعة الكلية وقادتها. لكنّ أيّاً من هذه المكوّنات، نظراً إلى أنه جزءٌ من كلٍّ منسجمٍ واحدٍ، لا يكون كافياً إذا لم يتطور بالترافق مع المكوّنات الأخرى. فمثلاً، إن إعلان الحقوق الأمريكي نفسه لن يُجدي فتيلاً فيما يخص تهدئة جماعات الأقليات الذين تتعرّض حياتهم اليومية إلى تنغيصٍ فظٍّ بفعل ممارسات عنصرية من الشرطة، أو ممارسات جنسية من المديرين أنفسهم. أمّا النتيجة النهائية لهذه الإستراتيجية المتعدّدة التي تخص العدالة الإجرائية (عند تطبيقها على نحوٍ سليم)، فهي أن أفراد الجماعة سيستندون - على نحوٍ متزايدٍ عند إجراء تقييماتهم - إلى اهتمامات غير نفعية، وغير مادية. وسوف تشجّعهم هذه الاهتمامات على مواصلة التماهي بالجماعة العليا، وكذلك التعاون ضمنها.

وبالنظر إلى هذه المكتسبات المهمة، فإنه يتعيّن على القادة إدراج مبادئ العدالة الإجرائية ضمن تعاملاتهم مع أفراد الجماعة. إضافة إلى النظر في الدور الممكن لهذه الإستراتيجيات فيما يخص تقليل الاعتماد على الحوافز المادية التي قد تُفضي إلى التنافس بين الجماعات الفرعية بدلاً من التعاون ضمن إطار الجماعة الكلية، ناهيك عن أنّ الحوافز المادية تتطلب نفقات كثيرة من الناحية المالية أيضاً.

### ممارسة القيادة العادلة إجرائياً ضمن إطار تعددي

قد يكون تشجيع التماهي بالهوية الجامعة، والتعاون ضمن هذه الهوية بالحرص على عدالة الإجراءات أمراً شديداً للوضوح في بعض الحالات، كما في لعبة كرة السلة مثلاً، لكنّ معظم الحالات الخاصة بالجماعات المتباينة في العالم الواقعي تكون أكثر تعقيداً من هذا. ففي المجتمعات والمؤسسات المتعدّدة الثقافات، يعيش أفراد الجماعات غالباً علاقات وثيقة مع الجماعات الفرعية، سواءً أكانت هذه الجماعات ثقافية، أو دينية، أو عرقية، أو سياسية. وهذا ما يكون جزءاً أساسياً من هويتهم.

إنّ وجود هذا التنوع والتعدّد يفرض مشكلات خاصةً على قادة الجماعة العليا، تصل درجة التشديد على حدود الجماعات الفرعية ضمن إطار الجماعة العليا. وإذا كان الأفراد مخلصين لجماعاتهم الفرعية، فقد يرگزون على الاهتمامات المحدّدة التي تمثّلها هذه الجماعات، ويصرفون الانتباه عن الجماعة الكبرى. لذا، فإنّ صنّاع السياسة يجذبون على الدوام تلك الممارسات والترتيبات التي تحاول إدخال الجماعات المهمّشة ضمن المجرى العام للمجتمع. إنّ هذه السياسات، التي يُشار إليها باسم التمثّل، تتضمّن تشجيع الأشخاص على تقليل ولائهم للجماعات الفرعية؛ من أجل التشديد على هويتهم العليا الجامعة ضمن الجماعة الكبرى.

### التمثّل مقابل الثنائية الثقافية

إنّ فكرة التمثّل التي يحتفي بها السياسيون وكتّاب المسرحيات - على حدّ سواء - تملك وجوداً محدّداً في تاريخ الولايات المتحدة، وهي تواصل التأثير في الصفات المعاصرة المتعلّقة بمشاركة الأقليات في مشروع الجماعة العليا في الولايات المتحدة. ولكن، على الرغم من أنّ فكرة إصلاح الشقوق المستمرة منذ أمد بعيد بين الجماعات الفرعية بإزالة الفوارق بينها، يمكن أن

تكون ذات جاذبية حقيقية، فإن دراسات علم النفس الاجتماعي تشير إلى أن إلغاء الجماعات الفرعية لا يستطيع أن يفعل الشيء الكثير - إن هو فعل شيئاً في الأصل - من أجل تحسين التماهي بالهوية العليا، وتطوير التعاون ضمن هذه الهوية. والواقع أن هناك سبباً تجريبياً يحملنا على الاعتقاد أن التماهي بالجماعة الفرعية قد يكون - في واقع الأمر - مكماً للتماهي بالجماعة العليا الجامعة. أضف إلى ذلك أن إهمال أهمية هذا التماهي بالجماعة الفرعية، يمكن أيضاً أن يُلقي ظلالاً ثقيلة على نتائج العدالة الإجرائية الرامية إلى تشجيع الهوية الجامعة؛ وهذا ما يؤدي إلى تراجع التعاون ضمن إطار تلك الجماعة.

### التمثل ووهم النزاع بين هويات الجماعات

لماذا يُنظر إلى الجماعات الفرعية بوصفها تُعدّ خطراً على وحدة الجماعة العليا وتماسكها؟ إذا انطلقنا من منظور التمثل يمكننا القول: إن الأقليات الاثنية في الولايات المتحدة تهدد قدرة الولايات المتحدة نفسها على الاستمرار إذا هي لم تترك روابطها الاثنية للتأكيد على عضويتها في الجماعة العليا؛ أي إذا بقيت متمسكة بالقيم والمؤسسات التي تكوّن بمجموعها تعريف هذا البلد. أما فيما يخص إستراتيجيات عدالة الإجراءات التي يدعو إليها هذا الفصل، فقد يكون مهماً ذكر أن القادة لن يتمكنوا من الدمج الحقيقي لأفراد الجماعة العليا عن طريق معاملتهم بحيادية واحترام، إذا كان هؤلاء الأفراد متماهين بهوياتهم الفرعية بدلاً من التماهي بالهوية الجامعة. وإذا كانت تلك هي الحال، فسوف يكون من باب العبث أن نحاول مخاطبة الاهتمامات العلائقية لأفراد الجماعة العليا؛ ذلك أن علاقة المرء بالجماعة (أي وضع المرء في الجماعة) تكون أقل أهمية في حال انخفاض درجة تماهيه بالجماعة.

ولكن، ما من سبب يدعو إلى افتراض وجود تعارض مباشر بين هوية الجماعة الفرعية وهوية الجماعة العليا. فالتماهي الشديد للمرء بأتمته لا يتضمّن بالضرورة ضعفاً في علاقته بجماعته الاثنية، مثلاً. وليست الهويتان، الفرعية والعليا، قطبين نقيضين ضمن متصلٍ وحيدٍ، بل هما هويتان مستقلتان يمكن الحفاظ عليهما معاً. ومن هنا، فإن مقدار تماهي المرء بمجموعة العمل، هو أمرٌ غير متصلٍ اتصالاً أصيلاً بمقدار تماهيه مع الشركة كلها - على سبيل المثال - ولا مع بلده أيضاً. وهناك أيضاً حقيقة أن انتماء فردين اثنين إلى جماعتين فرعيتين لغويتين مختلفتين (كأن يتحدث أحدهما بالإسبانية، والآخر بالبرتغالية مثلاً)، لا يعني أنهما لا يستطيعان التماهي - معاً -

مع الهوية الأمريكية الكبرى الجامعة. ويظل أيضاً المسيحيون المسيحيين التابعون لكنائس مختلفة قادرين على إدراك هوية تجمعهم تحت مظلة المسيحية عامةً. ويظل لدى الأشخاص المنتمين إلى مجموعات فرعية عرقية مختلفة شعوراً موحداً بالارتباط مع مجتمعهم المحلي الواحد حيث يعيشون. ولما كانت الفوارق بين الجماعات الفرعية لا شأن لها - بالضرورة - بالهوية المشتركة العليا الجامعة، فإن أثر الإجراءات العادلة في التعاون لا ينبغي أن يتعرض لأي نقص باعترافنا بوجود هذه الفوارق.

وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج بحوث علم النفس الاجتماعي أنها منسجمة مع هذا المنطق. وقد بيّن العمل المتعلق بالاعتراف الاجتماعي أنّ تمثيلات الناس المعرفية لأنفسهم تتجاوز الهوية الواحدة.<sup>(15)</sup> وانسجاماً مع هذا الأمر، فإنّ الباحثين في العدالة والجماعات يدرسون قدرة القيادة العادلة إجرائياً على الاستمرار ضمن سياق تعددي. وقد وجدوا أنّ التماهي الشديد بالجماعة الفرعية لا علاقة له بقوة التماهي المتعلقة بالجماعة العليا. وفوق هذا، فإنّ مدى تماهي الأشخاص بالجماعة الفرعية (العرقية، أو الاثنية) لم يتبيّن له أثر كبير في العلاقة بين كيفية تماهي الأفراد بالجماعة العليا ومدى أهمية الأدلة العلائقية الخاصة بعدالة القادة الذين يمثلون تلك الجماعة العليا. أمّا دعاة التمثيل الذين لا ينظرون إلا إلى التماهي بالجماعة العليا، ودعاة الثنائية الثقافية الذين يقولون بالتماهي مع الجماعة الفرعية والجماعة العليا معاً، فإنّهم يهتمون اهتماماً متساوياً بأسلوب تعامل قادتهم معهم.<sup>(16)</sup> وتوحي النتائج إلى أنّ التعاون مع الأنظمة والمعايير والقيم المجتمعية، هو أمرٌ ممكنٌ تماماً ضمن سياقٍ تعددي، حيث يوجد قدراً مرتفعاً من الإخلاص للجماعات الفرعية، وذلك في أقل تقدير عندما تكون القيم التي تعتقها الجماعات الفرعية ليست مخالفةً - على نحو عميق - للقيم التي تعتقها الجماعة الكلية. ختاماً، يتحقّق هذا النمط من التعاون المجتمعي بأفضل أشكاله عن طريق الاحترام وعدم التحيز الذي يديه القادة في تعاملهم مع الجماعات الفرعية كلّها. والأساس النفسي لهذا هو أنّه إذا كان التماهي بالهوية العليا كبيراً، فإنّ القادة يستطيعون الاعتماد على هذا المستوى من الهوية لإدارة شؤون الجماعة التعددية إدارة فاعلة.

## احترام الجماعة الفرعية بوصفه وسيطاً لنجاح الجماعة العليا

ثمة فوائد ومكتسبات عدّة على مستوى الفرد والجماعة تُعزى إلى وجود التنوع في الجماعة العليا. وتتراوح هذه المكتسبات بين توافر درجة عالية من احترام الذات، وزيادة في مستوى التطوير والابتكار في الأداء ضمن مكان العمل. ومن ناحيةٍ أخرى، عندما توضع الهوية العليا في مواجهة الهويات الفرعية، وتتخذ موقفاً متعالياً منها (تلك هي الحال فيما يخص سياسات دعاء التمثّل)، فإنّ مصادر الهوية المتصلة بالفرد تفقد قيمتها على نحوٍ ضمني، إنّ من شأن هذه الأخطار التي تحيق بقيمة الجماعة الفرعية للمرء أن تُفضي إلى تفاقم النزاع الاجتماعي، وإلحاق أضرار بالأقلية أو الجماعات ذات المكانة المتدنية. (17) ولما كان الأفراد يحاولون دائماً التوصل إلى التوازن الأمثل بين كونهم جزءاً من الجماعات واختلافهم عن بقية أفراد الجماعة، فإنّ التماهي بالجماعة الفرعية قد يلبي الحاجة إلى تميّز المرء عن الجماعة العليا من غير إجبار الأفراد على ترك تماهيهم بها. (18)

وعلى نحوٍ منسجمٍ مع هذه الفكرة، وجد الباحثون في الرسائل المؤسّساتية المتعلقة بالتمثّل أنّ هذه الرسائل قد يكون لها أثرٌ عكسي بحيث تؤدي إلى «الانفكاك» والانسحاب من قيم المؤسسة وأهدافها. (19) إنّ الاحترام الذي يبديه القادة للجماعة الفرعية يشجّع أفرادها على التقييم الإيجابي للجماعة العليا، إضافةً إلى التقييم الإيجابي للقادة أنفسهم وللنظام العادل. (20) ويشير هذا إلى أنّ الأشخاص لن ينظروا باهتمام كبير إلى الأدلة المتعلقة بالهوية (مثل: الاحترام، والمعاملة المنصفة) التي تصدر عن القادة الذين يمثلون الجماعة العليا، إذا أشارت تلك الأدلة إلى أنّ هؤلاء القادة لا يحترمون جماعاتهم الفرعية. لذا، لا يجوز قطّ أن يوضع أفراد الجماعة الفرعية في حال يشعرون معه أنّ اعتناقهم هوية الجماعة العليا يحتم عليهم عدم احترام جماعتهم الفرعية. ووفقاً لما سبق، وإذا كان لا بدّ من ربط منهجية العدالة الإجرائية بمنافعها، ثم استخدامها من أجل تشجيع التعاون بين أفراد الجماعة العليا، فيجب اعتماد مقاربة الهوية الثنائية. وعندما يعترف القادة بوجهٍ ذي قيمةٍ للذات بدلاً من تجاهلها، فإنّ ثقة التابعين بالقادة وأفعالهم وبمشروقيتهم أيضاً سوف تزداد.

### خلاصة

إنّ الرسالة واضحةٌ هنا. فبدلاً من تشجيع الناس على الكفّ عن التماهي بجماعاتهم الفرعية، يتعيّن على القادة أن ينقلوا تركيز الجماعة إلى مستوى الهوية العليا الجامعة. إنّ هذه الممارسة

توفّر أساساً مشتركاً من أجل العضوية المشتركة في تلك الجماعة العليا. وحين يفعل القادة هذا، فإنّهم يُسهّلون اندماج الذات بالجماعة، وينقلون بؤرة التركيز من النتائج إلى نوعية صنع القرار، والتعامل بين الأفراد، ومعاملة الأفراد من قبل السلطات التي تمثّل الجماعة. ويستطيع القادة أيضاً الاستفادة من الإجراءات العادلة لإيجاد التماهي بالجماعة العليا وإدامة هذا التماهي على حدّ سواء، وكذلك تشجيع التعاون بين أفراد الجماعات الفرعية. وثمة عنصران محدّدان مهمان في هذه الإجراءات العادلة، هما: صنع القرار؛ أي مدى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه أمام سلطات حيادية تسلك سلوكاً منسجماً، ومعاملة الأفراد؛ أي مدى إظهار القادة حصافةً واحتراماً ودعمًا لأفراد الجماعات جميعاً على حدّ سواء. إنّ وجود هذين العنصرين قادرٌ على زيادة التعاون، وتعميق التماهي المتبادل ضمن الجماعة العليا.

## Notes

- (1) James R. Meindl and Sanford B. Ehrlich, "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance," *Academy of Management Journal* 30, no. 1 (1987): 91–109.
- (2) John W. Thibaut and Harold H. Kelley, *The Social Psychology of Groups* (Oxford: Wiley, 1959).
- (3) Henri Tajfel and John Turner, "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior," in *The Psychology of Intergroup Relations*, ed. Stephen Worchel (Chicago: Nelson–Hall, 1986), 7–24.
- (4) Tom R. Tyler and Steven L. Blader, *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement* (New York: Psychology Press, 2000).
- (5) Barbara van Knippenberg, Daan van Knippenberg, David De Cremer, and Michael A. Hogg, "Research in Leadership, Self, and Identity: A Sample of the Present and a Glimpse of the Future," *Leadership Quarterly*, Special Issue: Leadership, Self, and Identity 16, no. 4 (2005): 495–499.
- (6) Tom R. Tyler and Peter Degoey, "Collective Restraint in Social Dilemmas: Procedural Justice and Social Identification Effects on Support for Authorities," *Journal of Personality and Social Psychology* 69, no. 3 (1995): 482–497; Tom R. Tyler and Yuen J. Huo, *Trust in the Law: Encouraging Public Cooperation with the Police and Courts* (New York: Russell Sage, 2002); and Tyler and Blader, *Cooperation in Groups*.
- (7) Tom R. Tyler and Allen E. Lind, "A Relational Model of Authority in Groups," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, ed. Mark P. Zanna (San Diego: Academic Press, 1992), 115–191.

- (8) Tom R. Tyler, "Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation," *Annual Review of Psychology* 57 (2006): 375–400.
- (9) Heather J. Smith and Tom R. Tyler, "Justice and Power: When Will Justice Concerns Encourage the Advantaged to Support Policies Which Redistribute Economic Resources and the Disadvantaged to Willingly Obey the Law?" *European Journal of Social Psychology* 26, no. 2 (1996): 171–200.
- (10) Tom R. Tyler and David De Cremer, "Process-Based Leadership: Fair Procedures and Reactions to Organizational Change," *Leadership Quarterly*, Special Issue: Leadership, Self, and Identity 16, no. 4 (2005): 529–545.
- (11) Tom R. Tyler, "Social Justice: Outcome and Procedure," *International Journal of Psychology*, Special Issue: Diplomacy and Psychology 35, no. 2 (2000): 117–125.
- (12) Tyler and Blader, *Cooperation in Groups*.
- (13) Steven L. Blader and Tom R. Tyler, "A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a 'Fair' Process," *Personality and Social Psychology Bulletin* 29, no. 6 (2003): 747–758.
- (14) Tyler and Huo, *Trust in the Law*.
- (15) Marilyn B. Brewer, "The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time," *Personality and Social Psychology Bulletin* 17, no. 5 (1991): 475–482.
- (16) Yuen J. Huo, "Procedural Justice and Social Regulation Across Group Boundaries: Does Subgroup Identity Undermine Relationship-Based Governance?" *Personality and Social Psychology Bulletin* 29, no. 3 (2003): 336–348.
- (17) Matthew J. Hornsey and Michael A. Hogg, "Assimilation and Diversity: An Integrative Model of Subgroup Relations," *Personality and Social Psychology Review* 4, no. 2 (2000): 143–156.
- (18) Brewer, "The Social Self," 475.
- (19) Jennifer Crocker, Brenda Major, and Claude Steele, *Social Stigma* (New York: McGraw-Hill, 1998).
- (20) Yuen J. Huo, Ludwin E. Molina, Rina Sawahata, and Josephine M. Deang, "Leadership and the Management of Conflicts in Diverse Groups: Why Acknowledging Versus Neglecting Subgroup Identity Matters," *European Journal of Social Psychology* 35, no. 2 (2005): 237.

