

الكاريزما القيادة "الكاريزماتية"

سمير مجادله

في أحد المؤلفات شبهت ظاهرة القيادة برجل الثلج الاسطوري الذي يترك اثارا في كل مكان ولا يراه أحد. وبالفعل, من وجهة نظر البحث العلمي ظاهرة القيادة متعددة التعريفات, "زئبقية" تعريفها صعب مختلف عليه. نقطة الانطلاق في نقاشنا -وكما هو متعارف عليه- ان القيادة تعني تحريك الناس. وبالفعل, هذه حقيقة معروفة, فبعض القادة ينجحون في خلق نوع خاص من الدافعية, والتي يمكن رؤيتها عمليا فيما هو أبعد من العلاقات التبادلية النفعية. لهذا النوع من العلاقة بين القائد والاتباع هناك تفسيرات عدة ممكنة, المشترك بين جميعها هو العامل الشعوري. هناك تسميات مختلفة في الادب لهذا النوع من القيادة, أشهرها: القيادة "الكاريزماتية". هذا المقال مكرس لوصف عام لميزات القيادة "الكاريزماتية", كما يظهر ذلك في الابحاث الكثيرة والتي بحثت هذا النوع من القيادة. طبقا للمفاهيم التي نوقشت في المقال, المنحى والطريق هما الرؤيا, أي, القدرة على القيادة, وتعني, تغلغل الرؤيا في الاتباع. ومن هذا المنظار "الكاريزما", هي ظاهرة سيكولوجية, مصدرها وتفرعاتها تعود الى المجالات الحسية والادراكية فقط. وطبقا لوجهات النظر هذه, نلسون مانديلا وستالين هما قائدان "كاريزماتيان" لهما نفس الاثر السيكولوجي الصادر من نفس المصدر. مسألة الاتجاه والقيم, بمفهومها الاخلاقي, هي مسألة يحد ذاتها وترتبط بمسؤولية القادة, ولا ترتبط بمدى "الكاريزماتية" عند القادة.

المصطلح "كاريزما" يوناني الاصل ومعناه "هبة من الله" أو "فضل" (Yukl, 1994). الكنيسة المسيحية استعملت هذا المصطلح بصدد فضل الله على أشخاص مما مكنهم القيام بمهام خارقة للعادة كالنبوة وإشفاء المرضى. هذا المفهوم للمصطلح كاريزما يحمل في طياته مفاهيم دينية, جعلته غامضا يصعب فحصه بصورة علمية. الباحثان (Conger, Kanungo and Associates, 1988) يعتبران ان "الكاريزما" لا يمكن فهمها كاملة. الغموض الذي يكتنف الظاهرة ادى الى ان تكون الابحاث في موضوع "الكاريزما" والقيادة "الكاريزماتية" محدودة.

هل تعتبر "الكاريزما" صفة شخصية للفرد, ميزة لوضع معين, او مجموعة من السلوكيات؟ الاراء متضاربة حول هذا الموضوع, لكن كما يبدو فان غالبية الباحثين

موافقون فيما بينهم على ان "الكاريزما" هي محصلة ما يؤمن به التابع، والمتأثرة بعدة عناصر:

(1) سلوك القائد وصفاته الشخصية.

(2) عوامل الموقف والمتعلقة بقيادته.

(3) الاحتياجات الشخصية والجماعية للتابع، (Ykl,1994).

أشار (Bass,1981) إلى خمسة آلاف بحث في موضوع القيادة، وبرزت قلة الابحاث التي تتناول "الكاريزما" (12 بحثا فقط)، على الرغم من التأثير الكبير للقادة "الكاريزماتيين" في المؤسسات، (Conger، Kanungo and Associates، 1988، Weber، 1947) في بحثه من العام 1924، أشار إلى أن "الكاريزما" نوع من السلطة الاجتماعية. (Weber) وصف ثلاث نماذج مثالية من السلطة الشرعية:

(1) سلطة قانونية وقاعدتها القوانين والنظم الرسمية.

(2) سلطة تقليدية ومصدرها العادات والتقاليد، كسلطة الملوك أو رجال الدين.

(3) السلطة "الكاريزماتية" والتي اكتسبت شرعيتها بفضل الصفات الخارقة لصاحب السلطة.

صاحب "الكاريزما" يتحلى بصفات فوق طبيعية وبشخصية "سحرية" جارفة، والتي تنتج عند الاتباع الإلهام لاتباعه. وبما ان السلطة "الكاريزماتية" تعتمد على الصفات الشخصية، لا يمكن نقلها من قائد إلى آخر. لذلك، اذا رغب القائد "الكاريزمي" ان تستمر المسيرة بعد غيابه عن الساحة، عليه الانتقال في مرحلة معينة الى قيادة قاعدتها الشرعية ليست "كاريزماتية" وإنما قانونية أو تقليدية. في الجدول أدناه تفصيل للمعايير الأربعة والتي قارن وفقها (Weber) بين الأنواع الثلاث للسلطة.

المقارنة

معايير للمقارنة/ نوع السلطة	مصدر السلطة	ثمرة انقلاب/ ثوره	نظام اجتماعي	ميزة/صفة المؤسسة
سلطة قانونية	سلطة مستمدة من خلال اشغال منصب	انقلاب عقلاي	نظام ثابت	مؤسسة رسمية
سلطة تقليدية	سلطة مستمدة من خلال اشغال منصب	بدون انقلاب	نظام ثابت	مؤسسة رسمية
سلطة "كاريزماتية"	سلطة شخصية	انقلاب بطولي	نظام غير ثابت/عابر	مؤسسة غير رسمية

المصدر: (Conger, Kanungo and Associates, 1988)

من خلال تأكيده على الصفات الخارقة والدينية للسلطة "الكاريزماتية"، بين (Weber) تناقضا ما بين منطق السلطة "الكاريزماتية" وما بين السلطة القانونية والسلطة التقليدية. شكل هذان النوعان من السلطة صنفا واحدا، امام السلطة "الكاريزماتية" التي تعتبر انقلابية ثورية في طبعها وتؤدي الى التغيير ونظرة غير عادية للنظم الاجتماعية.

في اعقاب بحث (Weber)، تناول موضوع "الكاريزما" والقيادة "الكاريزماتية" الكثير من الباحثين من مجالات علم الاجتماع، علم النفس، التاريخ والعلوم السياسية. (Conger&Kanungo&Yukl) عرضوا نظرية للقيادة "الكاريزماتية" مستندة الى الافتراض بأن "الكاريزما" هي ظاهرة نسبية وفقا للنظرية النسبية لـ "الكاريزما"، (תיאוריית הייחוס، An attribution theory of charisma)، (Yukl, 1994). والتي تعني ان الافراد يميلون الى نسب صفات "كاريزماتية" الى من يبدون القدرة على القيادة في

حالات الضيق والغموض. وكلما كان الوضع اصعب واكثر اضطرابا، يميل الافراد الى التفتيش عن شخصية "كاريزماتية" لديها الرد المناسب لعدم الاستقرار والنظام.

ووفقا للنظرية المذكورة اعلاه، نسب "الكاريزما" للقائد يعود الى:

1. سلوك القائد: بإمكان القادة "الكاريزماتيون" تقديم رؤيا من شأنها تغيير الوضع الراهن، توافقون لتحقيقها بوسائل غير تقليدية. يجازفون ويتحملون المسؤولية الشخصية من اجل تحقيق الاهداف، لانهم واثقون من انفسهم ومؤمنون بقدرتهم على قيادة الاتباع في سبيل تحقيق الاهداف.

2. عمليات التأثير للقائد "الكاريزماتي": الاتباع يتمثلون مع النماذج "الكاريزماتية"، يذوتون قيمهم *תהליך הפנמה* - ويعملون وفقها. اتباع القائد "الكاريزماتي" متعلق بتدويت كامل لمواقفه وسلوكه، وليس بالضرورة في تقليد لباسه ومظهره الخارجي.

3. ظروف الموقف - *תנאי המצב* - : تناقش النظرية النسبية ظروف الموقف المختلفة والتي تسهل ظهور القائد "الكاريزماتي". مثلا، في حالات التدهور والغموض تزيد الامكانية بقيام الاتباع بالتفتيش عن قائد منقذ، وهذا القائد يمكن ان يظهر على شكل القائد "الكاريزماتي". ومن بين ظروف الموقف، احتياجات الاتباع الى جانب ميزات اخرى متعلقة بالمهام الواجب تنفيذها، اضافة الى طبيعة عمل القائد.

مراحل تطور ونمو القيادة "الكاريزماتية"

(1) المرحلة الاولى: تنسب الى احتلال الوضع الراهن ، من اجل صياغة رؤيا جديدة للمؤسسة. قائد يستشعر بيئة المؤسسة (*סביבה ארגונית*) والتي تعمل ضمنها المؤسسة، يعمل في البداية على استبيان الاعطال والنواقص في الظروف الراهنة ويقترح على الاتباع مفهوم بديل لمستقبل انجح واكثر ضمانا.

(2) المرحلة الثانية: من واجب القائد "الكاريزماتي" صياغة الرؤيا "articulate the vision) بحيث يكون بالامكان عرضها امام اعضاء المؤسسة واقناعهم بضرورتها. على القائد ان يجعل الاعضاء راغبين بتحقيق هذه الرؤيا المقترحة، ولذلك عليه اتباع

استراتيجية تمكنه من بناء ثقتهم به. اغلب الظن بأنه سيواجه مخاطر ويتبع طرق غير اعتيادية ليتمكن من اقناع اتباعه بضرورة هذه الرؤيا.

(3) المرحلة الثالثة: مخصصة للاثبات للاتباع، كيفية قيادتهم من اجل تحقيق الهدف. من اجل ذلك عليه ان يكون مثالا يحتذى به ونموذج يقلد من قبل اعضاء المؤسسة، لكي يحظى بثقتهم وموافقتهم على اتباعه في سبيل تحقيق الرؤيا.

ما هو مفهوم الرؤيا؟ وما هي اهميتها؟

صياغة الرؤيا وعرضها هما لب وجوهر سلوك القائد. الرؤيا معناها التعامل مع تصور او تشخيص المستقبل، يتضمن جوانب تدل على اتجاه/ او هدف. الرؤيا هي دليل المؤسسة في سبيل تحقيق اهدافها.

المقصود ليس فقط عرض تصور او تشخيص للمستقبل المأمول، وانما الاشارة الى كيفية تحقيق الرؤيا. الرؤيا هي الوسيلة " للالهام، التحريك، والمشاركة"، لأنها تضيف معنى وهدفا لاستثمار الجهود في المؤسسة. للرؤيا الصحيحة الميزات التالية:

- (1) تثير الحماس وملزمة للاتباع.
- (2) تضيف معنى للعمل.
- (3) تنتج معايير للامتياز.
- (4) تربط ما بين الحاضر والمستقبل (Mendes-Mores, 1992; Nanus, 1992).
- (5) من الاهمية بمكان ان تكون الرؤيا ملكا للجميع في المؤسسة، وليست ملكا للقائد او لمجموعة صغيرة في المؤسسة.

فقط عندما تكون الرؤيا مشتركة يمكن اجراء التغييرات عليها. مثال: مدير مدرسة ما لم يقوم بصياغة الرؤيا المستقبلية لمدرسته مشاركا المجموعات الاخرى الممثلة للمدرسة (المعلمون، الطلاب، لجنة الاباء، الهيئة الادارية)، لا يمكنه ان يلزمهم بدعمهم ومساعدته على تحقيق الرؤيا المستقبلية والمعتبرة الدليل (777 777) للعمل المدرسي. المدير الذي

يعرض لمعلميه رؤيا لم يشاركوا في صياغتها وتطويرها، سيكون من الصعب عليه "جرف" "לסחוף" الطاقم وقيادته في سبيل تحقيقها. يرغب المعلمون بالشعور بأنهم "المالكون" للاهداف المستقبلية للمؤسسة التربوية التي يعملون فيها. في هذا السياق ينظر الى المدير على انه " قائد ذو رؤيا" (visionary leader) وظيفته اخراج الحلم المتفق عليه الى حيز التنفيذ.

علماء النفس حاولوا فحص ما يحدث للأتباع الذين يتبعون القائد "الكاريزماتي". كيف يتمكن النموذج "الكاريزماتي" من التأثير على الأتباع بحيث يزيدون من فعاليتهم لصالح المؤسسة ويتخلون عن مصلحتهم الشخصية من اجل المؤسسة؟ (Shamir، House and Arthur، 1993) طوروا نظرية الادراك الذاتي للقيادة الكاريزماتية (תיאוריית התפיסה העצמית של מנהיגות כריזمטית) وتتضمن العناصر التالية: أ) حب التابع للقائد. ب) مشاركة وجدانية للتابع في مهمة المجموعة او المؤسسة. ج) القناعة بأن بإمكان التابع العمل لمصلحة المؤسسة والالتزام بتحقيق اهداف سامية. وباعتمادهم على نظريات التفعيل (תיאוריות ההנעה)، فحص الباحثون، كيف يتمكن القادة "الكاريزماتيون" من تفعيل الاتباع الامر الذي يزيد من مشاركتهم والتزامهم نحو المؤسسة ويؤدي الى تحسين الاداء في المهام. افترض الباحثون بأن الناس يرغبون في التوصل الى تلائم بين العناصر المختلفة لادراكهم الذاتي (قيم وهوية اجتماعية). واعتقدوا ايضا بان الاتباع يرغبون في التوصل الى تلائم بين ادراكهم لذاتهم وما بين سلوكهم في الواقع، لان انعدام التلائم سيشتكهم في قدرة القادة اخراج الاهداف المعلنة الى حيز التنفيذ.

פופר (1998) ناقش ظاهرة "الكاريزما" واستعمل تشبيهات مستمدة، مأخوذة، من اجاث كلاين وهاوس. اعتبر القائد الشرارة، الاتباع المادة المشتعلة، والموقف الاكسجين. ثلاث مواد تنتج وتبقي على الشعلة. פופר اختار هذه التشبيهات للقيادة "الكاريزماتية" بسبب تأثير هذه القيادة، والذي من شأنه ان يؤدي الى ضياع الهوية الذاتية للاتباع. طبعاً، هناك امكانية ان تكون الشعلة " دافئة وممتعة " ولذلك تأثيرها ايجابي على البيئة، ولكنها من الممكن ان تثور فجأة وتقضي على كل من يعترض سبيلها اثناء استعارها. هذه

التشبيهاً، بما فيها الشعلة المستعرة، والتي تبهر بصر من ينظر إليها، تنتج ديناميكيات مختلفة بين القائد والاتباع، قسم منها ايجابي يستحق التشجيع والاخر سلبي من شأنه ان يأتي بالدمار الفردي والجماعي.

مساوئ القيادة "الكاريزماتية"

يقاس القائد الجيد او القائد السيء وفقاً لمقدار حساسيته لاحتياجات الاتباع والمؤسسة. القادة "الكاريزماتيون" الجيدون هم الحساسون لاتباعهم واحتياجاتهم، والقادة السيئون من يضعون نصب اعينهم احتياجاتهم ومصالحهم الشخصية، والتي لا تتلائم احيانا واهداف المؤسسة التي يخدمونها. هذا التصنيف يتلائم نوعاً ما مع تصنيف (Jane Howell)، (1995)، والتي صنفت "الكاريزما" لصنفين: القيادة الاجتماعية (socialized leadership)، والقيادة الشخصية (personalized leadership).

القيادة الاجتماعية تضع نصب عينها مصلحة المؤسسة واعضائها لهذا تمتنع عن المساس بهم. القيادة الشخصية تضع نصب عينها اولاً المصلحة الشخصية للقائد والتي في كثير من الاحيان تتضارب مع اهداف المؤسسة. لذا، من الممكن ان يمس القائد الشخصي بالمؤسسة وافرادها اذا تحتم عليه من اجل بلوغ اهدافه ان يعمل بعكس مصالح المؤسسة والاتباع. في كثير من الاحيان يستغل القائد "الكاريزماتي" السلبي الايديولوجية لتبرير استعماله للقوة لرفعة اسمه وتأثيره من خلال منصبه.

إحدى الصفات السلبية عند القائد "الكاريزماتي" كونه نموذجاً محباً للذات "النرجسية" فهو يهتم باشباع حاجاته الشخصية ويميل الى غض النظر عن احتياجات الاتباع ورفاهيتهم. يميل الى رد افكار ومقترحات الاخرين لكي لا يتصور الاخرون انه ضعيفاً، يبدي ثقة عالية بالنفس ولا يؤمن بأن بمقدور الاخرين اسداء النصح له. شغله الشاغل التسلط، لذلك لا يعمل على تطوير نظام صحي لعلاقات العمل مع الاتباع ويستصعب العمل التعاوني. في كثير من الاحيان يظهر التوتر والصراع بين القائد "الكاريزماتي" المحب لذاته وبين الاعضاء الاخرين في المؤسسة والنابع من السلوك الاناني للقائد. مصدر قوة

هؤلاء القادة هو كيفية ادراكهم من قبل الاتباع، فهم يعتبرون في مقام الوالدين، مع كل ما تحمل هذه الكلمات من معنى. القادة "الكاريزماتيون" المحبون لذاتهم ينسبون الى انفسهم رسيدا اكثر مما يستحقون، انطلاقا من المنصب الذي يشغلونه. لا يعترفون بفشلهم ونواقصهم، وفي نفس الوقت يغالون بنجاحاتهم وانجازاتهم. ميالون الى التقييم والحكم على الاخرين، وبسبب ثقتهم العالية بانفسهم، يميل زملاؤهم الى الايمان بقدراتهم وقراراتهم. وهكذا يصبح النموذج النرجسي صاحب تأثير كبير لا يتلائم وعطاءه لمصلحة المؤسسة.

كما ان هناك ظاهرة اخرى وهي عدم قدرتهم الحكم بموضوعية على الواقع، وذلك بسبب التحليل الضعيف للوضع الراهن.

الرؤيا التي يقترحها القائد يتصورها الاتباع عديمة الجدوى ولا امل في تحقيقها، رغم تصويرها من قبل القائد باجمل الصور. لذلك من الافضل احيانا وضع تنقص به الرؤيا للمؤسسة من وضع به رؤيا مصاغة بصورة مدمرة وبها خلل.

من الجدير ذكره ان ظاهرة صياغة -الرؤيا الخاطئة-، من الممكن ان تميز كل قائد، الا انها قد تبرز اكثر لدى القادة "الكاريزماتيين"، الواثقين جدا بانفسهم، الذين يفضلون احتياجاتهم ورغباتهم الشخصية ويتجاهلون رغبات واحتياجات الاخرين.

القادة "الكاريزماتيون" المنشغلون بالتفاخر الذاتي يرغبون بالمحافظة على اتباع ضعفاء متعلقين بقادتهم، لذلك يفضلون عدم تنمية ورثة يخلفوهم. اتباع ذوي قدرات قيادية يتم تهميشهم، حتى لا يمسوا بمكانة القائد "الكاريزماتي". مع ذلك هناك من القادة "الكاريزماتيين" من يعرضون الجانب الشخصي الايجابي نحو بيئتهم، لطيفين، داعمين، متعاونين، ويمتنعون عن الانتقادات والنقاشات. لكن مع مرور الوقت يتضح ان هذا الجانب الايجابي ما هو الا تغطية على غياب الانجازات بصورة عملية. فالقائد المحبوب يوصل نفسه الى شعبية عالية، الا انه لا يقوم باشغال وظيفته كما يجب، مما يثير التساؤلات: كيف نتعامل مع مدير سلك هذا الطريق؟ ايبقى في المؤسسة نظرا لقدرته على

الاتصال مع الاتباع، تلك التي تؤهله ليحظى بتأييدهم؟ ام ارغامه على مغادرة المؤسسة بسبب ادائه السيء؟

الجوانب المظلمة "للكاريزما" ايضا تجدها تعبيرا في نطاق المراحل الثلاث المميزة للقيادة "الكاريزماتية" كظاهرة عامة.

Conger، يفترض بأن الصعوبات من الممكن ان تنتج ابتداء من المرحلة الاولى المميزة "للكاريزما"، فيها عدم قبول الوضع الراهن، ومن ثم تعريف الرؤيا البديلة الى حد اقناع الاتباع بالسير وراء القائد.

المشاكل الحادة تجدها تعبيرا خاصة في ظل قيادة القائد "الكاريزماتي" بسبب قوة الاقناع الغير عادية التي يتمتع بها. من الممكن ان يقدم القائد "الكاريزماتي" رؤيا تحدم مصالحه الشخصية وليس بالضرورة احتياجات المؤسسة. قد يخطيء في تقدير الموارد التي يحتاجها من اجل تحقيق الرؤيا، او يخطيء في تقدير البيئة وقوتها في التأثير على طريقة العمل البديلة التي يقدمها.

القائد "الكاريزماتي" يميل الى الفشل بالتعرف على الاعطال والنواقص المنطقية في رؤياه واسقاط مسؤولية الفشل على اتباعه.

كما ذكر انفا، (Hogan Raskin and Fazzino, 1990) ناقشوا الجانب المظلم للكاريزما. هدفوا الى اثبات الصلة ما بين شخصية الانسان وقدرته الادارية، وكذلك بين شخصيته وعدم قدرته على الادارة. كما افترض الباحثون بأن نوعية معينة من الناس، لهم ميزات شخصية بارزة، ينجحون في الصعود الى الوظائف العليا في السلم التنظيمي، الامر الذي يكلف المؤسسة ثمنا باهظا.

ولاجمال النقاش الحالي في "الكاريزما"، من المستحسن الاطلاع على ما يقوله (Conger، Kanungo and Associates, 1988) ص273، يعتبرون بالرغم من كل ما كتب عن الكاريزما.

[we simply do not know that much about charisma: ...]

It still very poorly understood. But what is known and well established by historical record is that, as a transforming force, charisma is charged with explosive, unpredictable potential that, like the genie when released from the bottle, is beyond our control. Do we really want to deliberately risk unleashing its darker side?

إذا "الكاريزما" ظاهرة يصعب تعريفها وتحجيمها. وسر قوتها يكمن في قدرتها التأثير على الافراد لتغيير مواقفهم وسلم أفضلياتهم. رغم ذلك، يوجد في "الكاريزما" قوى سلبية تشبه ظاهرة اطلاق الجن من الزجاجية. والسؤال الاهم هو، هل نحن معنيون وبوعي كامل، باطلاق الجن من الزجاجية والمخاطرة بكشف وجهه الحقيقي.

احيانا، مثل هذا النقاش يشير الى ان "الكاريزما"، كصفة قيادية، ضررها الى ابعد الحدود، اكثر من نفعها، لذلك من الاهمية بمكان ان نكون يقظين لتأثيراتها الجانبية السلبية، والتي من الممكن ان ترافق حسناتها.

تقديم

بأحد الكتابات الهامة توفعت المנהيغوت لآوتو ايش شلج باغدوت شقבותيو نرايس بكل مقوم اذ هو עצمو اينو نراها. اكن، مهابحينا المبحريرت توفعت المנהيغوت היא ربت הגדרות، חמקמקה ושנויה במחלוקת.

נקודת המוצא לדיון במאמר היא ההתבוננות המקובלת במציאות לפיה תמצית המנהיגות היא הנעת אנשים. אכן, וזוהי עובדה ידועה, ישנם מנהיגים המצליחים ליצור בקרב אנשים את אותה "מוטיבציה אחרת" שניתן לראותה כמתקיימת "מעל ומעבר" ליחסי חליפין "כדאיים". לקשר כזה בין מנהיג למונהיגים יש מספר הסברים אפשריים, ניתן לאמר כי המשותף להם הוא המרכיב הרגשי.

מנהיגות כזאת נקראת בספרות במינוחים שונים, הידוע שבהם: מנהיגות כריזמטית. המאמר מוקדש לתיאור כללי של מאפייני המנהיגות הכריזמטית כפי שהדבר מתבטא בעיון המחקרי הענף אשר זכתה לו מנהיגות זו.

במובנים שנידונו במאמר, הכיוון והדרך הם החזון, יכולת ההובלה בדרך היא החלחול של החזון. בראייה זו "כריזמה" היא תופעה פסיכולוגית, שמקורה וביטוייה נעוצים במרחבים תחושתיים ותפיסתיים בלבד, דהיינו, מהבחינות הללו, נלסון מנדלה וסטאלין שניהם מנהיגים כריזמטיים היוצרים אפקט פסיכולוגי דומה, וגם מקורות היווצרותו דומים. שאלת הכיוון

והערכים, במובנם האתי, היא שאלה העומדת בפני עצמה וקשורה לאחריותם של מנהיגים, ולא למידת הכריזמטיות שלהם.

المراجع

1. פופר, מיכה (1998). *מנהיגות כריזמטית ואובדן הזהות העצמית*. תל-אביב: רמות.
2. Bass, Bernard M. (1981). *Stogdills Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Revised and expanded edition. New York: Free Press. Chapter 1: Coceptions of leadership, pp. 5-14.
3. Conger, Jay A., Kanungo Rabintra N. and Associates (Eds.). (1988). *Charismatic Leadership- The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 6-8, 78-97.
4. Conger, Jay A. (1989). *The charismatic leader*. San Francisco, CA: Jessey-Bass Chapter 8: The dark side of the charismatic leader, pp. 137-158.
5. Howell, Jane M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In Jay A. Conger, Rabintra N. Kanguro and Associates. *Chrismatic Leadership – The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco CA: Jossey-Bass. pp.213-236.
6. Hogan, Robert, Raskin Robert, and Fazzin Dan (1990). The dark side of charisma. In Kenneth E. Clark and Miriam B. Clark (Eds.). *Measures of Leadfrship*. West Orange, NJ: Leadership Library of America. Pp. 343-354.
7. Memndez-Morse, Sylvia (1993). Vision, leadership, and change. *Issues..about Change* 2(3), 1-8.
8. Yukl, Gary A. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd edition. Englewood Cliffs, NJ: prentice-Hall. Charismatic leadership, pp.317-324.
9. Weber Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations* (translated by A.M. Henderson and Taclott parsons). New York: Free Press.