





Research Paper

Understanding the Transition Process of Governors of the Islamic Republic of Iran with a Grounded Theory Approach

Mohammad Omidifard^{*1} , Ali Asghar Fani² , Hasan Danaee Fard³ , Ahmadali Khaef Elahi⁴ 

¹ public management, management and economy faculty, tarbiat modares university, tehran, iran.

² Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University.

³ Professor of Tarbiat Modares University.

⁴ Tarbiat modares university.



10.22080/SHRM.2024.4600

Received:

July 3, 2023

Accepted:

December 31, 2023

Available online:

April 5, 2024

Abstract

Objective: This study aimed to understand the transition process of governors in the Islamic Republic of Iran. **Method:** The study used a qualitative research approach and developed a grounded theory. Data were collected through semi-structured interviews with ten previous governors and reviewing three former governors' biographies. The Strauss and Corbin technique was used to analyze the data. **Result:** The study found that governors in the Islamic Republic of Iran experience confusion between institutional fields during the transition process. To overcome this confusion, governors employ tactics to discover institutional fields, develop communication channels, build connections with individuals within these fields, and exert influence over these fields. The governor's cultural and social capital is a contextual aspect that plays a role in this process. There are also intervening elements outside the governor's control, such as the public's perception of the government, the governor's legal standing and authority, the competence of the interior minister, and the province's degree of development. **Conclusion:** The findings provide a model for the transition process that can be used to support new governors in their transition to the governorate. The model emphasizes the importance of discovering institutional fields, developing communication channels, building connections with individuals within these fields, and exerting influence over these fields. The findings highlight the importance of contextual aspects and intervening elements outside the governor's control. The study's results may help enhance governors' performance during their transition process and improve the governance of provinces in the Islamic Republic of Iran.

Keywords:

governor, grounded theory, transition, institutional field, cultural capital

Extended abstract

1. Introduction

Researchers in the literature have provided multiple definitions to explain the concept of

*Corresponding Author: Mohammad Omidifard

Address: tarbiat modares university, tehran, iran

Email: m.omidifard@modares.ac.ir

Tel: 09120384691

"leadership transition." These definitions can be classified into three areas: physical role change, psychological processes that leaders undergo, and changes in the tasks, activities, and responsibilities the leader experiences. One reason for the lack of a standard definition is that many existing definitions are limited to explaining leadership transitions specific to a particular study or article content where the definition is mentioned.

For example, Triblanch, Albertin, and Van Collier-Peter (2018) studied leaders who had been promoted from within an organization and considered leadership transition as a forward progression in which the leader obtains a higher position within the same organization. On the other hand, Manderscheid and Ardichvili (2008) consider a leadership transition to occur when a leader takes on a new role in a new organization. Watkins (2013) defines a leadership transition as a period of transfer from one leadership role to another, while Gilmore (1988) describes the process of leadership transition in eight different stages, with the first seven stages focused on the hiring process and the last stage covering the actual transition.

Some researchers also view this phenomenon more broadly and believe that a leadership transition occurs whenever the role of a leader changes significantly due to restructuring, integration, or acquisition, without necessarily changing the leader's title, job description, or compensation (Chiniamorindi, 2012).

The duration of a leadership transition varies depending on the industry and type of role being studied. While some researchers believe that the transition period begins on the first day of the new leadership role (Watkins, 2003; Gilmore, 1988; Gabarro, 1987), others argue that it starts during the proposal and acceptance phase before the leader takes on the new role (Petrouk, 1990). Researchers estimate that it takes three to four months for leaders to become fully proficient in a new role, with Watkins (2003) finding a "balance point" at 6.2 months for senior leaders to reach a point where their collaboration and assistance are more beneficial than costly.

However, De, Demious, and Gaddert (2011) emphasize that the "balance point" is still far

below the optimal level and that reaching it is only the initial stage of a successful transition, with the ultimate goal being optimal performance.

2. Research method

Grounded theory (GT) is a research method concerned with the generation of theory, which is 'grounded' in data that has been systematically collected and analyzed. It is used to uncover such things as social relationships and behaviors of groups, known as social processes. Glaser and Strauss developed the grounded theory in California, USA, during their study—Awareness of Dying. It is a general methodology for developing a theory that is grounded in systematically gathered and analyzed data.

3. Results

The aim of this model is to understand the process of leadership transition. The main reason for this phenomenon is the conflicting demands between different institutional fields that confuse leaders. To cope with these conflicts, leaders use strategies such as identifying institutional fields, creating channels to receive information from these fields, building relationships with individuals within the fields, and ultimately influencing these fields. Background and intervention factors also affect the effectiveness of the strategies used by the leader.

Individuals' positions in institutional fields are determined by their economic, cultural, and social capital. These capitals result from the leader's assets, including cultural and social capital, which were mentioned in the background factors. The legal position of the leader also has social, economic, and cultural capital, regardless of who the leader is. The total of these two capitals is what the leader has during the transition period. The value of these capitals varies in each institutional field, and the leader's strategies aim to discover how to value different capitals in each field and present their assets in a way that finds a suitable position in the minds of individuals in that field.

The model can be summarized mathematically as follows: (intervention factors "legal position capital" + background factors

"personal capital") * strategies = strategy outcomes.

4. Conclusion

This research suggests that governments should pay special attention to leadership transitions, and leaders should approach these transitions with an open mind and consider the influential factors. They should also understand the concept of institutional fields and utilize strategies to succeed in these transitions. The model presented in this research highlights the importance of understanding institutional fields and using effective strategies to succeed in these transitions. The effectiveness of these strategies is affected by background and intervention factors, and the leader's position in each field is determined by their economic, cultural, and social capital. The outcome of a leader's strategy is determined by the sum of their legal and personal capital multiplied by the effectiveness of their chosen strategies. This research also introduces Bourdieu's concept of cultural capital to management literature, which can enrich the

literature on human resource management. Finally, it is suggested that researchers in sociology or management should identify different institutional fields in each province and examine the valuation of capital in these fields, providing practical solutions for leaders to gain trust and play a role in these fields.

Funding

There is no funding support.

Authors' contribution

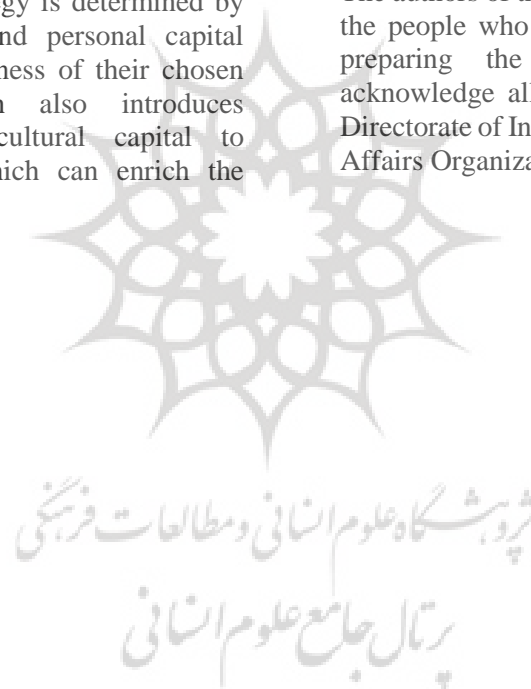
All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments:

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article. The authors also acknowledge all the employees of the General Directorate of Information Technology of the Tax Affairs Organization for preparing this article.



فهم فرآیند گذار استانداران جمهوری اسلامی ایران با رویکرد داده‌بنیاد

محمد امیدوی فرد^{۱*} ID، علی اصغر فانی^۲ ID، حسن دانایی فرد^۳ ID، احمدعلی خائف الهی^۴ ID

۱ گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۲ دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.
۳ استاد دانشگاه دانشکده تربیت مدرس.
۴ دانشگاه تربیت مدرس.



10.22080/SHRM.2024.4600

چکیده

هدف: فرآیند گذار مجموعه پدیده‌هایی است که استاندار - به‌عنوان نماینده عالی دولت در استان - از لحظه‌ای که حکم خود را دریافت می‌کند تا زمانی که به اندازه کافی بر وظایف جدید در استانداری تسلط پیدا کند و منابع و محدودیت‌های را بشناسد، تجربه می‌کند. این پدیده‌ها شامل وقایع بیرونی، اقدامات و یادگیری‌ها است و مدت زمان دوره گذار شش ماه تا یک سال است که بنا به شرایط استان و ویژگی‌های فردی استاندار، متفاوت است. هدف این پژوهش فهم فرآیند گذار استانداران جمهوری اسلامی است. روش: روش تحقیق این پژوهش مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است، در همین راستا به شیوه مصاحبه نیمه ساختاریافته یا نه نفر از استانداران مصاحبه و سه زندگی‌نامه بررسی شده است. یافته‌ها: داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها، طی فرآیند کدگذاری باز، محوری، انتخابی به کمک نرم‌افزار Maxqda تحلیل و مدل فرآیند گذار استانداران پدیدار شده است. پدیده محوری این مدل داده‌بنیاد «سرگشتگی استاندار بین میدان‌های نهادی» است. علت این سرگشتگی، تعارض درخواست‌ها بین میدان‌های نهادی متفاوت است. نتیجه‌گیری: استاندار برای مقابله با تعارض‌های موجود، راهبردهای شناسایی میدان‌های نهادی، ایجاد کانال‌هایی برای دریافت اطلاعات از این میدان‌ها، ایجاد رابطه با افراد درون میدان‌ها و در نهایت تأثیرگذاری بر این میدان‌ها را به کار می‌گیرد. عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر نیز، بر راهبردهای به کار گرفته شده استاندار مؤثرند. عوامل زمینه‌ای، موارد مربوط به شخص حقیقی استاندار و شامل سرمایه فرهنگی و سرمایه اجتماعی استاندار است. عوامل مداخله‌گر، عوامل خارج از اختیار استاندار است و شامل نگاه مردم نسبت به حکومت، جایگاه قانونی و اختیارات استاندار، سطح توانمندی وزیر کشور و وضعیت توسعه‌یافتگی استان است و در نهایت پیامد به کارگیری راهبردها، اعتمادزایی استاندار در میدان‌های نهادی، ایجاد امکان نقش آفرینی و بهره‌برداری از سرمایه موجود در میدان‌هاست.

تاریخ دریافت:

۱۲ تیر ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۰ دی ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۱۷ فروردین ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

استاندار؛ گذار رهبری؛ داده‌بنیاد؛ میدان نهادی؛ سرمایه فرهنگی؛ سرمایه اجتماعی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

توجه داشت که ۴۲/۵ درصد استانداران قبل از پایان سال دوم برکنار شده‌اند. از طرف دیگر اهمیت جایگاه استانداران در ساختار اجرایی جمهوری اسلامی آن قدر بالاست که رهبر

۱ مقدمه

از آغاز انقلاب اسلامی ایران، تا پایان دولت دوازدهم، ۴۵۱ حکم استانداری صادر شده است (Zare mirakabad, 2023)، متوسط دوران تصدی هر استاندار، دو سال و نیم است اما باید

* نویسنده مسئول: محمد امیدوی فرد

آدرس: دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

ایمیل: m.omidifard@modares.ac.ir
تلفن: ۰۹۱۲۰۳۸۴۶۹۱

دولتی و سایر دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه عمومی دولت استفاده می‌نمایند، نهادهای انقلاب اسلامی، نیروهای انتظامی، شوراهای اسلامی شهر و شهرداری‌ها و مؤسسات عمومی غیردولتی را عهده‌دار خواهند بود (شرح وظایف استانداری، مصوب سال ۷۷). استاندار به واسطه جایگاه حقوقی‌اش، ریاست بیش از شصت شورا را در استان به عهده دارد.

جمهوری اسلامی (۱۳۸۴)، استانداران را رییس جمهور استان خطاب می‌کند.

مطابق قانون، استانداران در قلمرو مأموریت خویش به عنوان نماینده عالی دولت، مسؤولیت اجرای خط مشی‌های عمومی کشور درارتباط با وزارتخانه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های

جدول ۱. مدت زمان تصدی استانداران

درصد	تعداد استانداران	مدت تصدی (سال)
۱۸,۸	۸۵	کم‌تر از ۱
۲۳,۷	۱۰۷	۱ تا ۲
۲۱,۱	۹۵	۲ تا ۳
۲۰,۰	۹۰	۳ تا ۴
۱۱,۸	۵۳	۴ تا ۵
۲,۷	۱۲	۵ تا ۶
۱,۱	۵	۶ تا ۷
۰,۹	۴	بیش از ۷
۱۰۰	۴۵۱	مجموع

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش در دو بخش پیشینه نظری و پیشینه تجربی بررسی شده است. در پیشینه نظری تعاریف مربوط به گذار رهبری بررسی می‌شود و در پیشینه تجربی به پژوهش‌های پیشین و روش‌شناسی‌های آن‌ها در مورد مسأله پرداخته شده است.

۲,۱ پیشینه نظری

پژوهشگران در ادبیات تحقیق برای تبیین مفهوم «گذار رهبری» تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند. این تعاریف را می‌توان در سه حوزه طبقه‌بندی کرد؛ تغییر فیزیکی نقش، فرآیند روانی که رهبران متحمل می‌شوند و تغییرات در وظایف، فعالیت‌ها و مسؤولیت‌هایی که رهبر تجربه می‌کند. یکی از دلایل فقدان تعریف مشترک این است که بسیاری از تعاریف موجود محدود به توضیح گذار رهبری مخصوص مطالعه یا محتوای مقاله‌ای است که تعریف در آن آمده است.

به عنوان مثال، **تربلنچ، آلبرتین و ون کولیر-پیتر^۱ (۲۰۱۸)** رهبرانی را که از داخل سازمان ارتقا یافته‌اند، مورد مطالعه قرار داده‌اند و گذار رهبری را یک پیشرفت رو به جلو می‌دانند که در آن رهبر، به نقشی با رتبه بالاتر در همان سازمان ارتقا می‌یابد. **مندرشاید و آردیچویلی^۲ (۲۰۰۸)** در مطالعه خود گذار را به این مفهوم که رهبر نقشی در یک سازمان جدید به عهده گیرد، می‌دانند. **واتکینز^۳ (۲۰۱۳)** گذار را به عنوان دوره انتقال از یک

به دلیل دوران تصدی کوتاه (جدول ۱) و اهمیت بالای جایگاه استانداران، به عهده گرفتن هرچه سریع‌تر مسؤولیت از اهمیت بالایی برخوردار است. تا به حال پژوهشی به زبان فارسی در حوزه گذار رهبری یا انتقال نقش مدیریت چه به طور عام و چه به طور خاص در مورد استانداران در پایگاه‌های بررسی شده (سیویلیکا، مگپران، جهاد دانشگاهی، نورمگز) منتشر نشده است، در سطح دنیا نیز بررسی موضوع گذار مدیران حوزه مطالعاتی جدید به شمار می‌رود. **واتکینز، دانشیار دانشکده بازرگانی هاروارد (۲۰۱۳)** می‌گوید: «برای من جای تعجب دارد که چگونه تنها، تعداد اندکی از سازمان‌ها در کمک به دارایی‌های گران‌بهای خود یعنی مدیرانشان، در دوران انتقال که مسلماً حساس‌ترین مقاطع زمانی در مسیر شغلی آن‌ها بوده است، سرمایه‌گذاری کرده‌اند». **دورینگ (۲۰۲۳)** نیز می‌گوید: «گذار به نقش جدید، دوره‌ای استرس‌زاست و هرچه قدر هم که فرد شایسته باشد، اگر فرد از پیش آماده نباشد، ممکن است اعتماد به نفس او کاهش یابد و در ایفای مسؤولیت‌های نقش جدید شکست بخورد.» **انجمن ملی فرمانداران آمریکا (۲۰۱۸)** راهنمای شامل برخی دستورالعمل‌های کلی برای فرمانداران تازه انتخاب‌شده تهیه کرده است که هر کدام از فرمانداران بعد از انتخاب، آموزش‌های لازم را می‌بینند، با توجه به فقدان این دوره در ایران، این پژوهش می‌تواند مبنایی برای طراحی دوره آموزشی مشابه برای استانداران ایران باشد.

³ Watkins

¹ Terblanche, Albertyn & Van Collier-Peter

² Manderscheid & Ardichvili

می‌شود (Gabarro, 1987; Gilmore, 2003). برخی معتقدند که دوره گذار قبل از اینکه رهبر نقش جدید را به عهده بگیرد، یعنی مرحله پیشنهاده و پذیرش آغاز می‌شود (Petrock, 1990).

برای جلوگیری از ابهامات مفهومی و به منظور فهم فرآیند گذار، در این پژوهش، این تعریف از فرآیند گذار اتخاذ شده است: «فرآیند گذار مجموعه پدیده‌هایی است که استانداردها از لحظه‌ای که حکم خود را دریافت می‌کند تا زمانی که به اندازه کافی بر وظایف جدید در استانداری تسلط پیدا کند و منابع و محدودیت‌های را بشناسد، تجربه می‌کند، این پدیده‌ها شامل وقایع بیرونی، اقدامات و یادگیری‌ها است. مدت زمان دوره گذار شش ماه تا یک سال است که بنا به شرایط استان و ویژگی‌های فردی استاندار، متفاوت است.»

۲،۲ پیشینه تجربی

جدول ۲ تحقیقات مبتنی بر شواهد را در مورد گذار رهبری، نوع مطالعه و حجم نمونه، مشارکت تحقیق و ارتباط/محدودیت برای این پروژه تحقیقاتی نشان می‌دهد. در هر جدول ارتباط پژوهش بررسی شده با مفهوم گذار و محدودیت‌های هر پژوهش ذکر شده است.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مجموعه تحقیقات مبتنی بر شواهد در مورد گذار رهبری از لحاظ سال‌ها و حوزه‌های تمرکز کوچک و پراکنده است. اکثر مطالعات بر یک یا دو جنبه از گذار رهبری به‌جای رویکرد گسترده‌تر در مورد موفقیت یا شکست کلی گذار تمرکز می‌کنند. هیچ یک از مطالعات گذار رهبری را از نظر پدیده‌ای که رهبر تجربه می‌کند، بررسی نکرده‌اند.

جدول ۲. پژوهش‌های انجام‌شده در مورد گذار رهبری

ارتباط/محدودیت	دستاورد	نوع مطالعه	محقق/عنوان
ارتباط: نقش افراد مختلف در فرآیند گذار بررسی شده است. محدودیت: نگاه مدل بیشتر از این که به فردی باشد که گذار را تجربه می‌کند، به نقش افراد پیرامون مدیر است و کم‌تر در گذار از نگاه مدیر عمیق شده است.	ارائه یک مدل سه بخشی شامل افراد مؤثر در گذار، اقدامات هرکدام از افراد در دوران گذار و فرآیندهای سازمانی در حین گذار است.	کیفی (مصاحبه ساختار یافته با ۳۰ نفر	Bailey (2023) گذار موفقیت‌آمیز مدیران اجرایی در طول زمان تغییرات چند بعدی: پژوهش مبتنی بر شیوه دلفی برای بررسی اعمال سازمانی در سیستم‌های بزرگ بیمارستانی
ارتباط در مدل دیل، زمان-بندی‌ها، مراحل و فرآیندهایی که در سازمان از زمان جدا شدن مدیر قبلی و حضور مدیر جدید اتفاق می‌افتد را به‌دقت شرح داده است.	مدل دیل گذار رهبری را که در اصل به زبان نروژی بوده است، صحت سنجی کرده است، دیل فرآیند گذار را شامل اعمالی در سه جنبه زمان، فازها و فرآیندها می‌داند که از زمانی که رهبری جایگاه شغلی‌اش را ترک می‌کند تا رهبر دیگر جای او را می‌گیرد طی یک سال انجام می‌شود. لاند بین این مدل و	کیفی (مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته) ۱۱ نفر	Lundh (2022) گذار رهبری در عمل چه طور هماهنگ می‌شود: مطالعه تفصیلی چند موردی از شرکت‌های خصوصی بزرگ در نروژ

نقش رهبری به نقش دیگر تعریف می‌کند و گیل‌مور^۱ (۲۰۰۳) فرآیند گذار رهبری را در قالب هشت مرحله مختلف توصیف کرده است که هفت مرحله اول بر فرآیند استخدام متمرکز است و آخرین مرحله گذار را پوشش می‌دهد. برخی محققان نیز به این پدیده گسترده‌تر نگاه می‌کنند و معتقدند، گذار رهبری هروقت که نقش رهبر به دلیل تجدید ساختار، یکپارچه‌شدگی یا اکتساب به طور قابل توجهی تغییر کند، اتفاق می‌افتد، بدون اینکه لزوماً عنوان، شرح شغل یا حقوق و حقوق رهبر تغییر کند (Chinyamurindi, 2012).

گابارو^۲ (۱۹۸۷) گذار رهبری را «برعهده‌گیری مسئولیت» نام‌گذاری کرده است و آن را فرآیند یادگیری و انجام اقداماتی می‌داند که یک مدیر تا زمانی که به اندازه کافی بر وظایف جدید در راستای اداره سازمان و همچنین منابع تسلط پیدا کند و محدودیت‌ها را بپذیرد، انجام می‌دهد. او این گذار را به پنج مرحله مجزا تقسیم می‌کند که هرکدام دارای دوره‌های زمانی خاصی هستند و عبارت‌اند از: تأثیرگذاری، مشغولیت، شکل‌دهی مجدد، یکپارچه‌سازی و بهسازی.

در مورد مدت زمان گذار نیز تصورات از زمانی که یک رهبر در موقعیت گذار قرار می‌گیرد، متفاوت است. طول دوره گذار که در صنایع مختلف و انواع نقش‌ها مورد تحقیق قرار گرفته بین شش ماه (Ciampa & Watkins, 1999) تا نه ماه (Gabarro, 1987; Gilmore, 2003; Watkins, 2013).

تخمین زده می‌شود، اما می‌تواند تا ۱۸ ماه (Levin, 2010; Manderscheid, SV & Ardichvili, 2008) یا سه سال ادامه یابد (Downey, 2002). درحالی‌که بسیاری از محققین معتقدند که دوره گذار در اولین روز نقش جدید رهبران آغاز

² Gabarro

¹ Gilmore

محدودیت: بررسی پدیده از نگاه مدیری که گذار را تجربه می‌کند، کوتاه و گذرا انجام شده است.	فرآیند گذار در شرکت‌های نروژی فاصله زیادی می‌یابد.		
ارتباط: مدل ارائه شده، راهبردهایی را برای گذار مدیریت ارائه می‌دهد. محدودیت: در مورد عوامل زمینه‌ای و پیامدهای راهبردها اطلاعاتی ارائه نمی‌دهد.	مدلی برای مربی‌گری رهبران در حال گذار شامل ۴ بعد اختصاص زمانی برای تفکر، شفافیت و تمرکز، همکاری با دیگران و توسعه ارائه شده است.	کیفی (مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته) ۸ نفر	Devine (2021) مربی‌گری گذار رهبری
ارتباط: به ویژگی‌های فردی و موقعیتی رهبر اشاره شده است. محدودیت: عوامل اجتماعی مؤثر بر گذار مدیران دولتی نادیده گرفته شده است.	مدلی شامل چهار مؤلفه موقعیت، کارکنان، ویژگی‌های فردی و اقدامات مؤثر بر دوران گذار استخراج شده است.	کیفی (مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته) ۲۱ نفر	Wiggins (2019) بررسی عوامل مؤثر بر بهبود و تضعیف عملکرد در دوره گذار رهبری
ارتباط - یافته‌های کیفی نشان می‌دهد که گذار رهبری چالش‌های غیرمنتظره‌ای را در سطح شخصی و سیستمی برای چنین افرادی ارائه می‌کند و آن‌ها حمایت کافی از سازمان‌های خود دریافت نمی‌کنند. محدودیت - تعریف گذار برای مطالعه فقط به ارتقای داخلی محدود شد.	بررسی چالش‌هایی که رهبران ارشد تازه ارتقا یافته جهت پشتیبانی از طراحی استراتژی‌های حمایتی برای رهبران و سازمان‌ها با آن مواجه هستند.	کیفی (مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته) (۱۶ نفر)	Van Collier-Peter et al., 2018 توسعه رهبران با حمایت از گذار آن‌ها به موقعیت‌های ارشد
ارتباط - در مورد نظریه گذار رهبری به بحث و گفت‌وگو پرداخته شد. چالش‌های متفاوتی بررسی گردید که رهبران در حال گذار هنگام ارتقا با آن‌ها مواجه می‌شوند. محدودیت - تعریف گذار برای مطالعه فقط به ارتقای داخلی محدود شد و این مقاله بر تأثیر مربی‌گری به‌عنوان یک مداخله متمرکز شد.	در مورد استفاده از چارچوب ایجاد شده مربی‌گری گذار تحول آفرین و توانایی آن برای کمک به تسهیل تغییرات پایدار در دیدگاه رهبران در حال گذار از طریق مربی‌گری بحث شد.	کیفی (مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته) (۱۶ نفر) *همانند مطالعه اصلی فوق	Van Collier-Peter et al., 2018 استفاده از مربی‌گری گذار تحول آفرین برای حمایت از رهبران در طول گذار شغلی
ارتباط - بحث در مورد جنبه‌های گذار رهبری و یک مداخله کلیدی برای جلوگیری از شکست. محدودیت - تعریف گذار برای مطالعه فقط به ارتقای داخلی محدود شد.	مروری بر مربی‌گری که می‌تواند برای گذار رهبری و طراحی چارچوب مربی‌گری گذار به کار رود	کیفی (مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته) (۱۶ نفر) *همانند مطالعه اصلی فوق	Terblanche et al., (2017) طراحی یک مداخله مربی‌گری برای حمایت از رهبران ارتقا یافته در موقعیت‌های ارشد
ارتباط - یکی از سؤالات بررسی می‌کند که چه چیزی باعث تسهیل و مانع رشد شرکت‌کنندگان در نقش مدیرکل شده است.	به طور خاص گذار به مدیریت کل بررسی گردید، محققان دریافتند که برای گذار موفقیت‌آمیز مدیران در نقش‌های عملکردی، نیاز به توسعه مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های	مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته کیفی (۱۹ نفر)	Mallaby et al., (2017) گذار به مدیریت کل در آفریقای جنوبی

<p>محدودیت - تنها یک مرحله از خط سیر رهبری را مورد بررسی قرار داد، درحالی که این امر در این مطالعه در تمامی سطوح بررسی خواهد شد.</p>	<p>شخصی مناسب به طور ایده آل از طریق تجربه مربوطه در آماده سازی برای دامنه گسترده تر نقش مدیریت کل دارند.</p>		
<p>ارتباط - بحث در مورد چالش رهبران در حال گذار به علاوه تأیید تأثیر مثبت مربیگری بر گذار رهبری. محدودیت - مطالعه محدود به صنعت پزشکی بود.</p>	<p>از نظر رهبران، مربیگری مداخله ای ارزشمند است که به رهبران کمک می کند تا با چالش های مرتبط با حرکت به موقعیت یک نقش ارشدتر مواجهه شوند و قابلیت های مورد نیاز برای موفقیت در گذار رو به ترقی را توسعه دهند.</p>	<p>کفی (مطالعه موردی)</p>	<p>Gill, A. (2017) سهم درک شده مربیگری در گذار رهبران به نقش های ارشدتر در خدمات بهداشت و سلامت ملی ۱ (NHS) چیست؟</p>
<p>ارتباط - گذار رهبری مورد تحقیق قرار گرفت و پنج حوزه شناسایی شد که رهبران را در طول گذار به چالش می کشد. محدودیت - گذار به طور خاص حول پنج قطب از پیش تعیین شده، تصمیمات اساسی یا انتخاب هایی که رهبران در طول گذار با آن مواجه می شوند بررسی گردید.</p>	<p>بررسی گذار و دوگانگی رهبری به عنوان یک چالش خاص برای رهبران در حال گذار. محققان دریافتند که علی رغم اهمیت دوره گذار، حمایت از این امر کم است.</p>	<p>مصاحبه های نیمه- ساختار کیفی (۱۰ نفر)</p>	<p>Manderscheid, S., & Harrower, N. L. (2016). مطالعه کیفی گذار و دوگانگی رهبر</p>
<p>ارتباط - مداخله عوامل ارتقادهنده و بازدارنده جذب موفقیت آمیز را که جزئی از گذار است، برجسته کرد. محدودیت - تمرکز بر رهبرانی است که فقط از خارج از سازمان استخدام می شوند و هیچ چالشی را برای رهبران ارتقا یافته داخلی مورد بحث قرار نمی دهد.</p>	<p>مداخله ای انجام گرفت که برای تسریع گذار و جذب نقش رهبری جدید طراحی شده بود.</p>	<p>اقدام پژوهی کیفی</p>	<p>Levin, (2010) فرآیند جذب رهبر جدید. تسریع گذار مرتبط با نقش جدید</p>
<p>ارتباط - چالش هایی که رهبران در حال گذار با تیم های جدید مواجه می شوند، بررسی گردید. محدودیت - گذار رهبری صرفاً از طریق دیدگاه شخصیت رهبران و تأثیر آن بر تیم رهبران بررسی گردید.</p>	<p>رهبران جدید که فعال تر و تغییرگرا هستند، گذار مؤثرتر با اختلال کم تر و شانس بیشتری برای موفقیت در تغییر برنامه های خود دارند.</p>	<p>بررسی کمی (۲۰۶ نفر)</p>	<p>Lam et al., (2018) آیا شخصیت فعال در گذار رهبری اهمیت دارد؟ تأثیر شخصیت فعال بر شناسایی رهبر جدید و پاسخ به رهبران جدید و تغییر برنامه های آن ها.</p>
<p>ارتباط - چالش های یادگیری مربوط به گذار نقش بررسی گردید و در برابر یادگیری تحول آفرین آزموده شد. محدودیت - مطالعه محدود به رویکرد یادگیری خاص با استفاده از گذار به عنوان یک</p>	<p>یادگیری تحول آفرین در طول گذار نقش های کاری منجر به دیدگاه فراگیرتر و انعکاسی نمی شود، بلکه پذیرش دیدگاهی غالب را به همراه دارد.</p>	<p>مصاحبه های مرحله به مرحله کیفی، خودارزیابی، بحث های گروهی (۹ نفر)</p>	<p>Isopahkala-Bouret, U. (2008) یادگیری تحول آفرین در گذار نقش مدیریتی</p>

¹ National Health Service

محرك برای ایجاد نیاز به یادگیری بود، همچنین تنها یک سطح از گذار از مشارکت کننده فردی به رهبر بررسی شد.			
ارتباط - بحث و نام گذاری چالش‌هایی که رهبران در هنگام گذار رو به ترقی با آن مواجه می‌شوند. محدودیت - یک مرحله از خط سیر رهبری، از یک رهبر تا چند رهبر عملکردی بررسی گردید.	اهمیت یادگیری، چابکی، آمادگی برای تغییر و سازگاری. استدلال برای گروه‌بندی چالش‌های گذار رهبری به تغییرات دیدگاه شناختی، رفتاری، رابطه‌ای و نقشی	مطالعه موردی پدیدارشناختی کیفی (۱۴ نفر)	Bebb, S. (2009) ساختار گذار نقش - یک مطالعه پدیدارشناختی مدیران موفق از پنج کشور
ارتباط - چندین فاکتور شناسایی شده که موفقیت در گذار را ارتقا می‌دهد که شامل ارتباط، مهارت‌های گوش دادن، فقدان تفکر استراتژیک و فقدان اقدام پیشگیرانه است. محدودیت - این تحقیق اوراق سفید مشاوره‌ای بوده و مورد بررسی سایر محققان قرار نگرفته است.	علاوه بر جذب نیرو مؤثر و تطبیق نقش، برنامه‌های ساختاریافته از جمله مربی‌گری برای حمایت از تغییرات نقش، موفقیت گذار را به همراه دارد.	بررسی روش‌های ترکیبی کتی (۱۴۹ نفر) مصاحبه تلفنی (۳۲ نفر)	Bradford, J. (1995) تغییر نقش - آیا استعداد را هدر می‌دهید؟

۳ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با راهبرد داده‌بنیاد انجام می‌شود، نظریه داده‌بنیاد، یک شیوه پژوهش کیفی است که از مجموعه‌ای از رویه‌های نظام‌مند برای ایجاد نظریه‌ای استقرایی در مورد یک پدیده استفاده می‌کند (Strauss, A & Corbin, 1998). هدف نظریه داده‌بنیاد ایجاد نظریه‌ای است که مبتنی بر (پایبند به) شواهد باشد (Neuman, 2011) در این روش، تجربیات غیرمشابه استاندارداران در استان‌های مختلف به قصد درک شباهت‌های آن‌ها مقایسه شد و در پی نظریه‌ای بودیم که در قیاس با شواهد دقیق و درست، تکرارپذیر و تعمیم‌پذیر باشد. از آنجاکه این نظریه، در داده‌ها «بنیان» دارد، نسبت به نظریه‌ای که از مجموعه نظریه‌های موجود اقتباس شده و تطبیق داده می‌شود، تبیین بهتری را فراهم می‌آورد؛ زیرا با موقعیت تناسب دارد، در عمل واقعاً کارآمد است، به افراد موجود در یک محیط، حساس است و ممکن است همه پیچیدگی‌هایی را که واقعاً در فرآیند یافت می‌شود، نشان دهد (Danaeifard, 2012).

۳,۱ ورود به زمینه پژوهش

اولین اقدام پژوهشی، ورود به زمینه پژوهشی است که در موقعیتی که پدیده فهم می‌شود، هدایت شده است. به این منظور پیرو نظریه‌سازی داده‌بنیاد «مسأله» باید از گزارش‌های مشارکت‌کنندگان کشف شود (Danaeifard, 2012). با توجه به درخواست‌های مدیران دولتی که با بحران‌های گذار مواجه بودند، انجام پژوهش کلید خورد و بعد از مصاحبه با چند نفر از مدیران بلندپایه دولتی، با توجه به اهمیت و گستردگی وظایف استانداران، پژوهش روی فهم دوره گذار استانداران متمرکز شد.

۳,۲ نمونه‌برداری نظری

در نظریه داده بنیاد از شیوه‌های مختلفی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود، مصاحبه با افراد با تجربه در زمینه موضوع مورد مطالعه، از منابع کلیدی اطلاعات در روش پژوهش نظریه داده بنیاد هستند (Creswell, 2023) و نمونه- برداری نظری تا نقطه کفایت نظری کل مقوله‌ها و در نهایت، نظریه ادامه یافت. افرادی که در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات، با آن‌ها مصاحبه شده است، ۹ نفر از استانداران جمهوری اسلامی ایران هستند که در مجموع سابقه استانداری در ۲۴ استان را دارند.

جدول ۳. نام و سمت مصاحبه‌شوندگان (به ترتیب حروف الفبا)

نام استاندار	سابقه استانداری
علی اکبر اولیا	استان کهگیلویه و بویراحمد

استان‌های همدان و مرکزی	علی جابریان همدانی
استان‌های اردبیل و آذربایجان شرقی	مجید خدابخش
استان‌های کرمانشاه و کردستان	اسدالله رازانی
استان‌های ایلام، چهارمحال بختیاری، مرکزی، کردستان و قزوین	عبدالمحمد زاهدی
استان‌های مرکزی، سمنان، اردبیل، قم و البرز	سید حمید طحایی
استان‌های ایلام و آذربایجان شرقی	یحیی محمدزاده
استان‌های خوزستان، کرمانشاه، مرکزی و تهران	محمدحسین مقیمی
استان سیستان و بلوچستان	علی اوسط‌هاشمی

۳،۴ یادداشت‌نگاری

یادداشت‌نگاری نظری، «مرحله اصلی شیوه‌شناسی نظریه‌سازی داده‌بنیاد است» (Glaser, 1998). نوشتن یادداشت‌های نظری تقریباً به طور موازی و هم‌زمان با کدگذاری باز آغاز شد، زیرا یادداشت‌ها گزارش نظریه‌پردازانه ایده‌هایی در مورد کدها و روابط آن‌هاست که به فکر تحلیل‌گر زمان کدگذاری خطور می‌کند (Danaeifard, 2012). در ادامه با توجه به یادداشت‌های انجام شده به عوامل شکل‌دهنده مدل به نمونه‌ای مختصر از سخنان مشارکت‌کنندگان در این جا پرداخته می‌شود.

۳،۵ کدگذاری نظری

بعد از انباشته شدن کدها، با استفاده از تحلیل مضمون شروع به مفهوم‌سازی و کشف روابط بین آن‌ها می‌کنیم. در فرآیند کدگذاری نظری از راه تحلیل مضمون، روابط بین کدهای واقعی را مفهوم‌سازی می‌کند تا این کدهای واقعی به شکل یک نظریه یکپارچه شوند (Danaeifard, 2012). در جدول ۴ نتایج کدگذاری ثانویه، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی آن‌ها که حاصل فرآیند تحلیل مضامین داده‌ها از مصاحبه‌ها و کدها و نیز تحلیل مستمر مقایسه داده‌هاست، قابل مشاهده است.

۳،۶ کدگذاری محوری

کدگذاری محوری مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. با انجام مراحل قبل (کدگذاری باز و نظری و تجزیه و تحلیل داده‌ها)، در این مرحله امکان برقراری رابطه بین مقوله‌ها و طبقه‌های تولید شده فراهم می‌شود. پدیده محوری باید شش ویژگی داشته باشد، آن مقوله باید محور باشد، به کرات در داده‌های ظاهر شود، به تدریج با رشدی مقوله‌ها رشد پیدا می‌کند، به قدر کافی انتزاعی باشد تا بتواند در انجام تحقیق و دیگر عرصه‌های خرد و واقعی مورد استفاده قرار گیرد و مفهوم همان قدر که قادر به تشریح نکته اصلی برآمده از داده‌هاست، قادر به توضیح دگرگونی نیز باشد، یعنی اگر شرایط تغییر یابد، تبیین هنوز به قوت خود باقی باشد (Danaeifard, 2007). مقوله-ای که در این پژوهش دارای این ویژگی‌ها است، سرگشتگی بین میدان‌های نهادی است.

تکنیک استفاده‌شده، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته عمیق بوده است، ماهیت ژرف‌گرای هر مصاحبه عمیق، استنباط از تفسیر هر مشارکت‌کننده از تجربه‌اش را پرورش می‌دهد، شیوه مصاحبه به این صورت بود که قبل از مصاحبه تمام اطلاعات مکتوب شامل مصاحبه‌ها و اخبار مربوط به استاندار بررسی می‌شد، سپس محورهای سؤالات برای استانداران ارسال می‌شد، در خلال مصاحبه تلاش شد آن طور که چارمز^۱ (۲۰۱۴) می‌گوید: «مصاحبه‌گر موضوع را دریابد و نور مصاحبه بر مخزن تجربیات مصاحبه‌شونده افکنده شود.» بعد از هر مصاحبه متن ضبط شده مصاحبه پیاده و در نرم‌افزار maxqda کدگذاری می‌شد، در صورت نیاز در جلسات مصاحبه بعدی درباره کدها صحبت می‌شد، در مجموع پیش از شصت ساعت مصاحبه انجام شد. در کنار مصاحبه، منابع دیگری که برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد، زندگی‌نامه خودنوشت استانداران بود که شامل کتاب‌های «آقای استاندار: خاطرات علی عبدالعلی‌زاده از دوران استانداری آذربایجان شرقی»، «از کودک کار تا استاندار، زندگی‌نامه و خاطرات عبدالحسن مقتدایی» خاطرات استاندار سابق استان‌های خوزستان و هرمزگان و کتاب «تجارب استاندار، چرا و چگونه؟ تجارب سید حمید کلانتری» استاندار سابق استان یزد است که بخش‌های مرتبط با دوره گذار استاندار، وارد نرم-افزار شد و به شیوه تحلیل مضمون از کدهای ایجاد شده برای غنی‌تر شدن و صحت سنجی کدهای به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها استفاده شد.

۳،۳ کدگذاری باز

در رهیافت اشتراوس و کوربین، اولین فعالیت پژوهشگر، کدگذاری باز است. این کار به وسیله کدگذاری بیشترین تعداد مقوله ممکن و بدون مجموعه کدهای پیش‌اندیشیده انجام می‌شود (Creswell, 2023). در این مرحله مصاحبه‌ها، واژه به واژه و خط به خط تحلیل شد و ۱۴۰۳ کد اولیه شناسایی شد. در جدول ۴ نمونه‌ای از نکات که در صحبت‌های مصاحبه-شوندگان یا متن زندگی‌نامه وجود داشته است، به همراه کدهای اولیه مشاهده می‌شود.

¹ Kathy Charmaz

جدول ۴. نمونه ای از کدهای اولیه، ثانویه، مفهوم و مقوله‌ها

مقوله	مفهوم	کد ثانویه	نمونه‌ای از کدهای اولیه
عوامل علی تعارض منافع	تعارض بین میدان‌های نهادی	- تعارض میدان‌های نهادی با استاندار - تعارض بین میدان‌های نهادی - تعارض‌های درون میدان نهادی	طبیعی است که یک استاندار در بدو امر با انبوهی از خواسته‌ها مواجه می‌شود. خواسته‌هایی که حیاتیاً و مخصوصاً در دوره یا دوره‌های قبل برآورده نشده و افراد فکر میکنند که حالا این استاندار جدید ممکنه به حرفشون گوش بده (اولیا) در شروع کار علاوه بر نمایندگان، ستادها هم متأسفانه ورود می‌کردند، ستادهای انتخاباتی ریاست جمهوری هم یکی از مراکز نانوشته‌ی اعمال فشار و سهم‌خواهی هستند (خدابخش) مثل هر جای دیگر در هرمزگان هم عده‌ای از همان ابتدای ورود ما و پیش از آن که عملکرد ما را به قضاوت بنشینند حملات خود را شروع کردند (مقتدایی). ماجرای از مرز تعامل گذشته بود و جریان‌های سیاسی می‌خواستند در همه عزل و نصب‌ها دخالت کنند و با آقای خرم که از نیروهای محوری دولت هم بودند، هم تعارض پیدا کرده بودند. (مقتدایی)
راهبردها کشف	شناسایی فضاهای اجتماعی	- استاندار به‌عنوان سفیر در ارتباط با کشور همسایه - میدان نهادی دولت و حکومت - میدان نهادی ستاد استانداری - میدان‌های نهادی اجتماعی سیاسی استان	بعد از این که وظایف خود و جایگاه خود را شناخت اینک به آن استانی که وارد می‌شود آن استان کجاست چیست و شناخت آن استان بسیار مهم است قبل از ورود به استان آن استان را بشناسد در ابعاد مختلف سیاسی اجتماعی اقتصادی فرهنگی جمعیتی آمار و اطلاعات این بخش را بگیرد (طحایی) [بعد از دریافت حکم و قبل از معارفه رسمی] در یکی از آپارتمان‌های وزارت کشور مستقر شدم و در ابتدا مهندس سفید و معاونان استانداری را یکی یکی دعوت و با آن‌ها درباره مسائل و مشکلات استان گفت‌وگو کردم. همچنین با سید محمد خاتمی، رییس جمهور، دکتر عارف معاون اول رییس جمهور ملاقات و با آقای مهندس بی‌طرف و نمایندگان استان یزد در مجلس جلساتی داشتم که در هر کدام از نشست‌ها ایده‌های خوبی گرفتم. (کلانتری) در حوزه سیاسی ارکان سیاسی استان را بشناسند احزاب گروه‌ها افراد شاخص تأثیرگذار این‌ها چه کسانی هستند از نمایندگان مجلس نمایندگان ولی فقیه ائمه جمعه افراد و گروه‌هایی که شهرستان‌ها جزو هیچ گروه و حزبی نیستند و برای خودشان تأثیر گذارند در جامعه، این‌ها را هم قبل از ورود به استان باید بشناسد. (طحایی)
راهبردها تبادل اطلاعات	ایجاد کانال‌های اطلاعاتی	- آمار، اطلاعات و دانش مکتوب - افراد باتجربه - افراد حاضر در میدان‌ها	خیلی از مطالعات موضوعی و موردی که تو استان‌ها انجام می‌شه. اینا میره در این قفسه‌ها و تموم. کسی اینا را نمی‌بینه. ولی خب مثلاً یکی از کارهایی که من کردم، این بود که این را دیدم (زاهدی) اگر راجع به استان کسی قبلاً مطالعه کرده استانداران قبلی کتاب‌هایی راجع به استان است حتی المقدور بتواند این‌ها را مطالعه کنند (طحایی) من می‌خواستم بیشتر افرادی که بیشتر به استان تهران شناخت دارد این‌ها چون بالاخره بین مردم زندگی می‌کردن عملکرد ما رو از زبان مردم در واقع در جریان‌ها قرار می‌گرفتن، بیشتر نقاط ضعف اونا رو می‌گفتن، ایراداتی که مردم دارن، انتقاداتی که مردم دارن ما اینو بگیرد با صراحت بگیرد اصلاً چیز نکنید، رحم نکنید، خوب خیلی به ما کمک کردند (مقیمی) برگزاری چهل و هشت جلسه در هفته‌های ابتدایی انتصاب با اقبشار مختلف (کلانتری)
راهبردها پیوندسازی	ایجاد رابطه با و بین فضاهای اجتماعی	- تسهیل ارتباط بین میدان‌ها - ارتباطات جمعی - ارتباطات چهره به چهره	چند بار این را خودم شخصاً مطرح کردم که نشست با رهبری منتج به ترفیع موقعیت استانداران خواهد شد و این ترفیع هماهنگی و همراهی را در حوزه حکومت شکل می‌دهد (اوسط‌هاشمی) باید این گروه‌ها را آشتی می‌دادم و به یک گروه واحد تبدیل می‌کردم که در خدمت مردم باشند. (عبدالعلی زاده) در همین تازگی استانداران مازندران به آشنای مشترک داریم اون رو فرستاده بود سراغ من گفتم شما برای خودت تقویم ۳ ماه یک بار حضور در تلویزیون با مجری مسلط و

<p>مصاحبه چالشی بهش اجازه بده بگه آقای استاندار شما ۳ ماه پیش اومدی اینا رو گفتی الان کجایی (رازانی)</p>			
<p>همه مسائل استان را باید در جای خودش بهش توجه کنه تا به توسعه همه جانبه و متوازن برسه (زاهدی)</p> <p>هدف مشترک ایجاد کنی. همه همین حرف رو بزنی مثلاً رئیس جمهور داره میاد به استان شما بگی آقای امام جمعه تو هم قطار رو بگو تا بالاخره یک کار مهمی انجام بشه. (رازانی)</p> <p>یکی از مکان‌های آلوده و محل اعمال خلاف که باید پاکسازی می‌شد در کنار ساحل قرار داشت، در آن جا تأسیساتی بود که به بارانداز قاچاقچیان تبدیل شده بود (مقتدایی).</p>	<p>-برنامه ریزی نحوه تعامل با میدان‌های نهادی -برنامه ریزی اولویت اقدامات</p>	<p>انگیزه‌های بر فضاهای اجتماعی</p>	<p>راهنراها انگیزه‌های</p>
<p>نشون میده این فهم تحلیل اون متخصص رو داره یه متخصص وقتی میاد یک موضوعی رو مطرح میکنه همه این افراد از آن تحلیل درک مشترک ندارند یک کسای ممکن ۵ درصد اون نقطه نظر رو تحلیل رو بفهمن یک کسای ممکنه ۵۰ درصد رو بفهمن مسلماً اون کسی که خودش داره این تحلیل را ارائه میده صد در صد اشراف به موضوع داره. من حرفم اینه که استاندار نباید یه کسی باشه که ۵ درصد از این مسائل را بفهمه باید کسی باشه که به اندازه‌اش ۶۰ الی ۷۰ درصد این موضوع رو بفهمه (جابرین)</p> <p>به نظر من تجربه و اطلاعاتی که کسب می‌کردم در استان و یکی هم تعریف از خودم نباشه، خلقیات خودم هست. (زاهدی)</p> <p>اگر رفتارت، رفتار هنرمندانه در حوزه سیاست باشد و اهل جاذبه باشی و دافعه را به حداقل شکل بدهی و خود سیاست منتج به جدایی با مرزبندی‌ها و انشقاق نگردد، بیان هر کلمه‌اش باید از یک برد و اثر برخوردار باشد (اوسط‌هاشمی)</p> <p>توجه به این امر بسیار مهم که در واقع یه کسی که یک مدیریتی رو به عهده میگیره باید با چارچوب‌ها و مبانی مدیریت و اصول مدیریت آشنا بشه (اولیا)</p> <p>خوشبختانه من با کوله‌باری از تجربه در مدیریت کلان استان به هرمزگان وارد شدم و توانستم از آن تجارب در حل مشکلات و معضلاتی که مردم شریف آن استان با آن رو به رو بودند استفاده کنم (مقتدایی).</p> <p>این تجربیات کار با مردم در یک کار استانی که تنوعی از گرایش‌های مردمی هستند و سلائیق و علایق و حساسیت‌های مختلف وجود دارد، در پیشبرد کار کمکم می‌کرد. (کلانتری)</p>	<p>-سرمایه فرهنگی درونی شده -سرمایه فرهنگی ملموس -سرمایه فرهنگی نهادینه شده</p>	<p>داری‌های اجتماعی غیرمالی</p>	<p>شرایط زمینه‌ای سرمایه فرهنگی</p>
<p>[در دولت فعلی خیلی کارها با یک تلفن انجام می‌شود] ولی وقتی من بشم استاندار آقای احمدی‌نژاد، هیچ کس منو نمی‌شناسه، اصلاً کسی، جواب تلفنم را هم نمی‌ده (زاهدی)</p> <p>همسر و اینا واقعاً تأثیر داره. بالاخره، خب ما داشتیم که خیلی اوایل، برای یه آقای دولت تصویب کرد به عنوان استاندار و اعلام شد، رادیو تلویزیون اعلام کرد، نفت، گفت خانمم میگه نه، گفت خانمم قبول نمی‌کنه (زاهدی)</p> <p>بالاخره با کم‌ترین مشکلی، همسر و فرزندانم برای یزد همراه شدند. یکی از بزرگ‌ترین نعمت‌هایی که خداوند به من عطا کرده، لطف و همراهی خانواده ام بوده که در کارهای مختلف هیچ وقت مانع نبوده‌اند. (کلانتری)</p>	<p>-روابط خانوادگی -حمایتگر -شبکه روابط دوستانه و غیر رسمی -شبکه روابط کاری و حرفه‌ای</p>	<p>شبکه پایدار روابط اجتماعی متقابل</p>	<p>شرایط زمینه‌ای سرمایه اجتماعی</p>
<p>این مسؤلیت بین هم از نظر مردم و از نظر عرف پذیرفته شده. استاندار درواقع شخصیت جایگاه استاندار یک جایگاه بالایی هست اگر چه مثلاً تعریف نشده این جایگاه ولی هم مردم این رو پذیرفتن هم مسؤولین قبول دارند (مقیمی)</p> <p>شاید در حوزه یک وزارتخانه این حجم از اختیارات در اختیار وزیر نباشد. همه ادارات به صورت نهادینه این اختیارات استانداران را پذیرفته‌اند که حرف نهایی در استان را استاندار می‌زند. (کلانتری)</p>	<p>-جایگاه حکومت بین مردم -جایگاه استاندار در حکومت</p>	<p>عوامل مرتبط با جایگاه حقوقی استناداری</p>	<p>شرایط مداخله‌گر سرمایه جایگاه حقوقی</p>

<p>اگر اوضاع و احوال استان آرام باشد خوب باشد کارها روی غلطک و روی روال اصلاح خوبی باشد این آقای که میره استاندار میشه خیلی کارش سخت نیست. (مقیمی)</p>	<p>-وضعیت سیاسی اقتصادی اجتماعی استان حین انتصاب</p>	<p>پایداری اوضاع استان و میزان</p>	<p>شرایط مداخله‌گر توسعه‌یافتگی استان</p>
<p>این نزدیکی و همدلی تا جایی بود که همه گروه‌ها مرا سنگ صبور خود می‌دانستند و با این که می‌دانستند جناح مقابل هم با من رابطه بدی ندارد و من در پی برقراری رابطه بیشتر میان گروه‌ها هستم، اما اطمینان داشتند که حرف‌های آن‌ها را به گروه‌های دیگر منتقل نمی‌کنم. (عبدالعلی زاده)</p> <p>با مردم به تفاهم برسیم با مردم به یک دیدگاه برسیم به یک ادبیات مشترک برسیم، ما از توسعه، پیشرفت، رفاه، آسایش مردم، همون تعریفی رو پیدا بکنیم، که مردم میخوان (مقیمی)</p>	<p>-احساس همدلی با استاندار -باور به اصالت استاندار -باور به شایستگی استاندار</p>	<p>فضاهای اجتماعی مختلف استاندار را نماینده منافع</p>	<p>پیامدها اعتمادزایی</p>
<p>مدیرا باید تشخیص بدن استاندار حالیش میشه (زاهدی).</p> <p>هر دو جناح با افتخار می‌گفتند که فلانی استاندار ماست و حاضر به همکاری با استانداری بودند (عبدالعلی زاده).</p> <p>حالا شما وقتی به مدیرکل آموزش و پرورش به دستوری میدی که جزء اختیارات رسمی شما نیست ولی شما پیش اون مدیر کل به احترام داری و اون رو بخاطر احترام به شما میره و از وزیر خودش اون دستور رو میگیره و بعد میاد برای شما اجرا میکنه. (محمدزاده).</p> <p>یکی از استانداران را می‌شناختم که مدیرکل استاندار که اگر بگویند تا تهران پیاده بیا شبانه راه می‌افتم نه از منظر این که ولی یک جوری اسمش را بگذاریم ارتباط دلی ارتباطی بیشتر تأثیرگذاره. (خدابخش)</p>	<p>-پذیرش توسط مدیران استان - تمایل به همکاری جناح‌های سیاسی -بهبود فضا و روابط حاکم بر استان</p>	<p>گسترش حوزه اختیار و عمل استاندار</p>	<p>پیامدها نقش آفرینی</p>
<p>ما از منابع عمومی کشور یک منابع سرشاری نزد مردم و بخش خصوصی داریم نسبت به این غافلیم (جابرین).</p> <p>برای نخستین بار در ایران سدی ساختم که هفتاد درصد پول آن را مردم داده‌اند (عبدالعلی زاده).</p> <p>به رستم [بلوچ سرمایه‌دار ساکن تانزانیا] گفتم که مرد حسابی تو آمدی این جا شرکت هواپیمایی زدی، به سیستان و بلوچستان کمک نمی‌کنی که بعداً یک نیروگاه پانصد و پنجاه مگا وات در سیستان زد (اوسط‌هاشمی).</p> <p>یکسری ثروت‌های نهفته در جای جای هر استان وجود داره که نیاز به منابع عمومی کشور نداره کافیه به لحاظ مدیریتی این‌ها بهش توجه بشه و از این ضرورت‌ها استفاده بشه (جابرین).</p>	<p>-استفاده از سرمایه‌های مردمی -استفاده از سرمایه‌های نهادهای حکومتی</p>	<p>خلق و بهره‌برداری از سرمایه‌های فضاهای اجتماعی</p>	<p>پیامدها سرمایه‌سازی</p>

۳،۷ روایی و اعتبار پژوهش

تا بر داده‌های خام منطبق باشند. ب. قابلیت فهم. مفهوم کلی نظریه، ساده است و علی‌رغم عمیق بودن مفاهیم، در یک خط می‌توان نظریه را شرح داد. علاوه بر مخاطب عام، نظریه برای مشارکت‌کنندگان نیز ارسال شد و آن را مرتبط و گویا تشخیص دادند. ج. قابلیت تعمیم: نظریه بر فرآیند گذار سایر استانداران نیز قابل تعمیم است، به منظور بررسی این مورد، کتاب خاطرات آقای حمید کلانتری و آقای مقتدایی بعد از تدوین نظریه، کدبندی شد و کدها با مقوله‌های مدل همخوان بودند. د. کنترل: آیا یافته‌های نظری به نظر با اهمیت می‌رسد؟ این

استراوس و کوربین برای ارزیابی فرآیند پژوهشی نظریه داده بنیاد ۷ معیار در نظر گرفته‌اند که پارکر و رافی آن‌ها را در بین چهار معیار اولیه گلیسر و استراوس پخش کرده‌اند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). الف. تطبیق، آیا مفاهیم از داده‌های بررسی شده تولید شده‌اند؟ همان طور که در جدول ۴ نشان داده شده است، مفاهیم برخاسته از داده‌های خام هستند، بیش از ۱۴۰۰ کد خام بارها و بارها دسته‌بندی شده‌اند تا مقوله‌های فعلی ظاهر شده‌اند و مقوله‌ها بارها در فرآیند بررسی مستمر تغییر یافته‌اند

سازمان و جامعه است و ارتباط با ذی‌نفعان در قسمت استراتژی‌ها بیان شده است. گفتنی است مدل بیلی بر فهم فرآیند گذار متمرکز نیست و نسبت به مدل این پژوهش، در این بخش از عمق کم‌تری برخوردار است.

لانند (۲۰۲۲) در پایان‌نامه‌اش مدل دیل (۲۰۱۴) را که قبلاً به زبان نروژی ارائه شده بوده است، صحت‌سنجی کرده است. مدل دیل، شامل سه بخش، انتخاب شدن^۳، وارد شدن^۴، جا افتادن^۵ است و برای هرکدام از این بخش‌ها زیر مرحله‌هایی تعریف کرده است، زیر مرحله‌های مربوط به مراحل انتخاب شدن و وارد شدن، اقداماتی است که سازمان در راستای معارفه مدیر جدید انجام می‌دهد، اما در مرحله جا افتادن به شبکه‌سازی با گروه‌ها اشاره کرده است که در مدل این پژوهش به این گروه‌ها با عنوان میدان‌های نهادی پرداخته شده است و در بخش استراتژی‌ها، استراتژی‌های استاندارد برای شناسایی، کسب اطلاعات، اثرگذاری بیان شده است که در نهایت پیامد این استراتژی‌ها، اعتمادزایی، نقش آفرینی و بهره‌برداری از سرمایه این میدان‌های نهادی خواهد بود.

دواین (۲۰۲۱) چارچوبی برای مربی‌گری گذار رهبری ارائه داده است، مدل دواین شامل چهار بخش زمانی برای تفکر، شفافیت و تمرکز، همکاری با دیگران و توسعه است، بخش همکاری با دیگران شامل راهبردهای هماهنگی با دیگران برای ایجاد چشم‌انداز مشترک، رویکرد منعطف برای ارتباط اثربخش با گروه‌های مختلف، ایجاد روابط و شبکه‌ها، ایجاد برنامه‌ای برای تأمین منافع ذی‌نفعان است که با راهبردهای ارائه‌شده در این مدل کاملاً منطبق است.

۴ یافته‌های پژوهش

هدف این مدل، فهم فرآیند گذار استandarان است. استاندارد وقتی در جایگاه استانداری قرار می‌گیرد، بلافاصله با درخواست‌های متعارض گروه‌های مختلف روبه‌رو می‌شود، این درخواست‌های متعارض فراتر از یک تعارض منافع ساده است که در دو سر یک طیف قرار گرفته باشد و استاندارد با گرفتن وسط ماجرا بتواند ماجرا را حل کند، بلکه اساساً این خواسته‌ها متناقضند.

بعد از فاز اول مصاحبه با استandarان، این سؤال اصلی ظاهر شد که زمینه ایجاد این خواسته‌های متناقض از کجاست؟ در نتیجه بخش زیادی از زمان پژوهش صرف پاسخ به این سؤال شد. در نهایت بعد از مصاحبه مجدد با استandarان، اساتید و بررسی ادبیات موضوع در حوزه مدیریت و جامعه‌شناسی، این مقوله ظاهر شد که درخواست‌های متعارض از دنیاهای اجتماعی متفاوت برمی‌خیزد.

نظریه مفهوم میدان‌های نهادی بوردیو و سرمایه فرهنگی را که ادبیات نظری عمیقی در رشته جامعه‌شناسی دارد، به ادبیات رشته مدیریت پیوند می‌زند و می‌تواند فرصت تازه‌ای برای نظریه‌پردازی و نگاه به مسایل مدیریت دولتی ایجاد نماید.

از نظری روایی تئوریک، موضوع مدل فهم فرآیند گذار استandarان موضوع بدیعی است، اما در مورد مدل‌های مشابه می‌توان به مدل بیلی (۲۰۲۳) در مورد گذار موفقیت‌آمیز مدیران اجرایی، مدل تای ویگینز^۱ (۲۰۱۹) در مورد بررسی عوامل مؤثر بر بهبود و تضعیف عملکرد در دوره گذار رهبری، مدل دیل به نقل از لانند (۲۰۲۲) در مورد گذار رهبری و مدل دیواین (۲۰۲۱) در مورد مربی‌گری گذار رهبری اشاره کرد.

ویگینز (۲۰۱۹) در رساله دکتری خود برای گذار مدیران مدلی ارائه داده است، این مدل شامل چهار متغیر موقعیت یا آنچه مدیر با آن مواجه می‌شود است و متغیرهای موقعیت شامل شفافیت، وجود برنامه گذار و دست‌یابی به اطلاعات است. متغیر دوم صفات فردی یا آنچه مدیر با خود می‌آورد است و شامل مواردی مثل وجود شایستگی‌های گذار، دانش و مهارت فنی و خانواده حمایتگر است، متغیر سوم کارکنانی است که مدیر با آن‌ها مواجه می‌شود است و شامل ویژگی‌هایی مثل مدیر حمایت‌گر، تیم خوب و حمایت داخلی و خارجی است و در نهایت متغیر چهارم فعالیت‌ها و راهبردها است که استفاده از برنامه گذار، سرمایه‌گذاری در تیم و تحت تأثیر قرار دادن ذی‌نفعان را در برمی‌گیرد. این مدل با مدل داده بنیاد این پژوهش شباهت‌هایی دارد، از جمله متغیرهای موقعیت و کارکنان را متغیرهای مداخله‌گر پوشش داده است، متغیر صفات فردی منطبق بر متغیرهای زمینه است. بخش راهبردهای مدل این پژوهش نیز نظام‌مندتر و گسترده‌تر از مدل تای ویگینز است و در بخش پیامدها نیز که مدل تای ویگینز آن را مسکوت گذاشته است، مقوله‌های نقش آفرینی، اعتمادزایی و بهره‌برداری از سرمایه نظریه‌پردازی و مدون شده‌اند.

بیلی (۲۰۲۳) در مورد گذار مدیران اجرایی، مدلی با عنوان P.A.T.T^۲ ارائه داده است که سرواژه‌های این مدل مخفف عبارت «کارکنان گذار را به کمک همدیگر شتاب می‌دهند» است، بیلی در این مدل افراد مؤثر در گذار را شامل مدیر منابع انسانی، مدیر فعلی، مدیر قبلی، هیأت مدیره، حمایت‌کنندگان بیرونی، تیم اجرایی و ذی‌نفعان می‌داند و نقش‌های هرکدام از این افراد را بررسی می‌کند. نقش‌هایی که برای مدیر جدید بر می‌شمارد، شامل همکاری و ارتباط با مدیر قبلی، ارزیابی دقیق توانایی‌های فردی، ارزیابی دقیق سازمان و جامعه، ایجاد ارتباط با همه ذی‌نفعان و تدوین برنامه گذار است. در مدلی که در این پژوهش ارائه شده است، عوامل زمینه‌ای شامل سرمایه فرهنگی و اجتماعی استandar و شناخت آن‌ها، منطبق بر ارزیابی توانایی‌های فردی، عوامل میانجی منطبق بر ارزیابی دقیق

⁴ Breaking in

⁵ Settling in

¹ Ty Wiggins

² People Accelerating Transition Together

³ Getting in

نهادی» را به خوبی بشناسد، با افراد تأثیرگذار در هر میدان نهادی آشنا شود و از معیارهای ارزیابی آن‌ها آگاه باشد. تا پیش از این شناخت استانداردها با نوعی سردرگمی روبه‌رو است، این سردرگمی در این مدل به‌عنوان «سرگشتگی بین میدان‌های نهادی» به‌عنوان پدیده محوری مدل، انتخاب شده است.

این سرگشتگی، تعارض درخواست‌ها بین میدان‌های نهادی و فضاهای اجتماعی متفاوت است. استانداردها برای مقابله با این تعارض‌ها، راهبردهایی را به کار می‌گیرد. این راهبردها شامل چهار نوع شناسایی میدان‌های نهادی، ایجاد کانال‌هایی برای دریافت اطلاعات از این میدان‌ها، ایجاد رابطه با افراد درون میدان‌ها و در نهایت تأثیرگذاری بر این میدان‌هاست. عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر به نوبه خود، بر راهبردهای به کار گرفته شده استانداردها مؤثرند. عوامل زمینه‌ای، موارد مربوط به شخص حقیقی استانداردها، فارغ از جایگاه حقوقی‌اش است، مقوله‌های این دسته شامل سرمایه فرهنگی و سرمایه اجتماعی استانداردها است، سرمایه فرهنگی به طور خلاصه به معنای دانشی است که افراد را قادر به تفسیر رمزهای فرهنگی گوناگون می‌کند و سرمایه اجتماعی به معنای مجموعه رابطه‌ها و آشنایی‌های هر فرد است. عوامل مداخله‌گر، عوامل خارج از اختیار استانداردها است و فارغ از این که چه کسی استانداردها باشد، بر دوران گذار مؤثر است، این عوامل شامل نگاه مردم نسبت به حکومت، جایگاه قانونی و اختیارات استانداردها، سطح توانمندی وزیر کشور و وضعیت توسعه‌یافتگی استان است. استانداردها با به‌کارگیری راهبردها به دنبال آن است، در هریک از میدان‌های نهادی جایگاهی درخور کسب نماید.

جایگاه افراد در میدان‌های نهادی بر اساس میزان سرمایه‌ای که دارند، مشخص می‌شود، این سرمایه شامل سه نوع سرمایه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی است. این سرمایه‌ها، حاصل از سرمایه‌های فردی استانداردها است که در عوامل زمینه‌ای به آن اشاره شد، جایگاه حقوقی استانداردها نیز فارغ از این که چه کسی استانداردها باشد، دارای سرمایه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی است. مجموع این دو سرمایه آن چیزی است که استانداردها در دوره گذار در اختیار دارد. نکته مهم این جاست که ارزش سرمایه‌ها در هرکدام از میدان‌های نهادی متفاوت است.

راهبردهایی که استانداردها در دوره گذار اختیار می‌کند به این منظور است که نحوه ارزش‌گذاری سرمایه‌های مختلف را در میدان‌ها کشف کند و داشته‌های خود را به‌گونه‌ای ارائه دهد که جایگاه مناسبی در اذهان افراد آن میدان پیدا کند و بتواند با افراد اثرگذار در آن میدان ارتباط برقرار نماید، حاصل این کار را همان‌طور که در بخش پیامدهای استراتژی مدل مشاهده می‌کنیم، ابتدا اعتمادزایی استانداردها است، به‌گونه‌ای که افراد آن میدان، استانداردها را به‌عنوان فردی ذی‌صلاح و آگاه به منافع آن میدان می‌پذیرند. در بخش دوم امکان نقش‌آفرینی استانداردها در میدان‌های نهادی است، به این معنا که استانداردها حدود قدرت

مفهومی که به این موضوع بسیار نزدیک بود، مفهوم «میدان‌های نهادی» است که هم در ادبیات رشته جامعه‌شناسی به آن پرداخته شده هم در ادبیات رشته جامعه‌شناسی به آن پرداخته شده است (Scott, 2008). مثلاً فرگوسن این دنیاها را اجتماعی متفاوت را ساخته «میدان نهادی» می‌داند و آن را این‌گونه تعریف می‌کند: «یک میدان نهادی، جهان اجتماعی می‌سازد که در آن تمام مشارکت‌کنندگان، هم زمان تولیدکننده و مصرف‌کننده‌اند و در تار پیچیده‌ای از روابط اجتماعی، سیاسی و فرهنگی گرفتار شده‌اند، این تارها را خود تنیده‌اند و مدام در حال تنیدن هستند» یا اسکات (۲۰۰۸) چندین مؤلفه برای تمییز میدان‌های نهادی مختلف تعریف می‌کند که مهم‌ترین آن «منطق نهادی» است. اسکات «منطق نهادی» را چارچوب‌های مفهومی مشترکی می‌داند که خطوط راهنما برای رفتار در آن «میدان نهادی» را تعریف می‌کند. هرکدام از میدان‌های نهادی می‌توانند، شامل چندین نهاد باشد. کسی که پیش از همه به مفهوم این دنیاها اجتماعی مختلف پرداخته است، بوردیو است. وی می‌گوید، برای درک تعامل بین مردم، یا برای تبیین واقعه یا پدیده‌ای اجتماعی کافی نیست، تنها به چیزی که گفته شده یا اتفاق افتاده، توجه داشته باشیم. بلکه لازم است فضای اجتماعی را که تعامل، تبادل و اتفاقات در آن رخ داده، بررسی نماییم (Bourdieu, 1986).

این نوع نگاه در دوره گذار استانداردها از این جهت مهم است که زمینه‌یابی خواسته‌های معارض خیلی وقت‌ها مهم‌تر از موضوعی است که افراد مختلف بیان می‌کنند و اگر استانداردها این زمینه‌ها را درک نکنند، نمی‌تواند خواسته‌های مختلف را بفهمد و یا دسته‌بندی و اولویت‌بندی نماید، بوردیو این فضای اجتماعی را «میدان آ» می‌نامد و آن را این‌گونه تعریف می‌کند: «جهان اجتماعی مدرن به فضاهای خرد بی‌شماری تجزیه می‌شود که همانا میدان‌ها هستند. هریک از این میدان‌ها شرایط بازی، موضوعات و منافع خاص خود را دارد. این خرده فضاهای اجتماعی نسبت به یکدیگر خودسالاری دارند، یعنی در تنظیم قواعد خود آزادند، دور از تأثیرات دگرسالارانه میدان‌های دیگر اجتماعی به کار خود ادامه می‌دهند. میدان‌ها بازارهایی برای سرمایه‌های خاص هستند که در آن‌ها عاملان اجتماعی بنا بر استعدادهای خاص خود در انواع سرمایه‌ها می‌اندیشند و عمل می‌کنند. عاملان اجتماعی همان‌طوری هستند که موضع آن‌ها در میدان، آن‌ها را بدان صورت بودن اجتماعی وامی‌دارد. منطق خاص هر میدان در حالت درونی شده به شکل خصلت، یا دقیق‌تر بگوییم، به شکل آشنایی با قواعد بازی، در بطن میدان جا گرفته است. هر میدان نهادینه کردن نظرگاهی است، در مورد چیزها و خصلت‌ها» (Chauviré & Fontaine, 2006).

در مصاحبه‌های استانداردها، اشاره‌های زیادی وجود دارد که استانداردها در ابتدای کار باید این به اصطلاح «میدان‌های

³ field

¹ institutional field

² institutional logic

برنامه‌های استان استفاده کند. می‌توان مدل را به صورت خلاصه و به زبان ریاضی این‌گونه بیان کرد:

«سرمايه جایگاه حقوقی استاندار» + «سرمايه‌های فردی استاندار» X راهبردها = پیامدهای راهبردها



شکل ۱. مدل فهم فرآیند گذار استانداران جمهوری اسلامی ایران

غالب شود. این راهبردها به چهار دسته اصلی تقسیم می‌شوند: شناسایی میدان‌های نهادی، ایجاد کانال‌های اطلاعاتی، رابطه سازی و اثرگذاری بر میدان‌های نهادی.

۴,۳ شناسایی میدان‌های نهادی

اولین دسته از راهبردها، شناسایی میدان‌های نهادی است به این معنا که استاندار شیوه‌هایی را به کار می‌گیرد تا از وجود چنین میدان‌های نهادی آگاه شود، میدان‌های نهادی که استاندار با آن مواجه است را می‌توان به چهار دسته اصلی الف) میدان نهادی دولت و حکومت، ب) میدان نهادی ستاد استانداری، ج) میدان‌های نهادی سیاسی - اجتماعی استان و د) میدان‌های نهادی کشورهای همسایه تقسیم‌بندی کرد.

۴,۴ ایجاد کانال‌های اطلاعاتی

دسته دوم راهبردها، ایجاد کانال‌های اطلاعاتی است، بعد از این که استاندار میدان‌های نهادی را شناسایی کرد، به دنبال کسب اطلاعات راجع به آن میدان نهادی می‌رود، این کانال‌های اطلاعاتی به سه دسته تقسیم می‌شوند: الف) آمار، اطلاعات و دانش مکتوب که به طور صریح و آشکار، استخراج و مستند شده‌اند. این دانش در شکل‌های گزارش‌های آماری، بولتن‌ها و کتاب‌ها و گزارش‌های تفسیری از مشکلات استان و وضعیت میدان‌های نهادی مختلف وجود دارند، استاندار در گام اول، این مجموعه اطلاعات را که دسترسی به آن‌ها راحت‌تر از بقیه اطلاعات است، جمع‌آوری و مطالعه می‌کند. ب) افراد باتجربه: کانال اطلاعات بعدی، افراد با تجربه‌ای هستند که با میدان‌های نهادی سروکار داشته‌اند، تفاوت این کانال اطلاعاتی با منابع مکتوب این است که دانش و اطلاعات این افراد ضمنی است و هنوز به صورت صریح و مکتوب منتشر نشده است، بنابراین دست‌یابی به این اطلاعات نیازمند تلاش استاندار برای

۴,۱ عوامل علی: تعارض‌های نهادی

استانداری که تازه پا به استان می‌گذارد، از همه طرف با سیل درخواست‌های مختلف روبه‌رو می‌شود که هرکدام از این درخواست‌ها، زمینه اجتماعی متفاوتی دارند و بعضاً با هم متعارض‌اند و استاندار تازه از راه رسیده، دچار سرگشتگی بین سیل درخواست‌ها می‌شود که هرکدام می‌خواهند او را به سوی بکشند. عامل اصلی این سرگشتگی نهادی، تعارض‌های نهادی است، این تعارض‌ها را می‌توان به سه دسته تعارض میدان‌های نهادی با استاندار، تعارض بین میدان‌های نهادی و تعارض درون میدان‌های نهادی تقسیم کرد. در تعارض میدان‌های نهادی با استاندار، یک طرف تعارض، شخص استاندار یا میدان نهادی منتسب به استاندار است. در تعارض بین میدان‌های نهادی، دو میدان نهادی مختلف که هیچ‌کدام به استاندار منتسب نیستند، با یکدیگر دچار تعارض هستند و اختلاف را نزد استاندار می‌آورند یا به شکلی استاندار وظیفه حل و فصل ماجرا را دارد، به طور مثال بین دو عشیره در استان یا بین میدان‌های نهادی صنعتگران و محیط‌زیست یا بین دو جناح سیاسی برای انجام پروژه‌های تعارض وجود دارد و خواسته هرکدام بر اساس معیارهای درون نهادی کاملاً به حق و درست است. در تعارض درون میدان نهادی، بین افرادی که عرفاً درون یک میدان نهادی بر شمرده می‌شوند، اختلافاتی به وجود می‌آید، مثلاً اعضای یک طایفه با هم درگیر می‌شوند. در این مورد برخلاف حالت‌های قبلی که معیارهای قضاوت بر سر موضوع متفاوت است، معیارهای قضاوت یکی است، اما بر سر شیوه قضاوت اختلاف وجود دارد.

۴,۲ راهبردها

راهبردها، شیوه‌هایی است که استاندار در دوره گذار در پیش می‌گیرد تا بتواند بر پدیده «سرگشتگی بین میدان‌های نهادی»

ممکن در دوره استانداری را مدنظر قرار داد، سپس این اقدامات را بر مبنای زمان و هزینه، اولویت‌بندی می‌کند، به نحوی که در شروع کار برخی اقدامات زودبازده و کم‌هزینه را انجام می‌دهد تا اعتبار لازم در میدان‌های نهادی را کسب کند و به تدریج که با شرایط استان آشنایی بیشتری پیدا کرد، اقدامات بلندمدت و پرهزینه را آغاز می‌کند.

۴,۷ عوامل زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای، مواردی است که به شخص حقیقی استاندارد و تجربه زیسته وی مرتبط است. این عوامل همه چیزهایی است که استاندارد در دوران زندگی‌اش به دست آورده است. از دانش تجربی، لهجه، زبان، مدارک تحصیلی گرفته تا ارتباطاتی که با افراد مختلف ایجاد کرده است. این داشته‌ها در این مدل، با نگاهی به انواع سرمایه در مدل بورديو، به دو دسته سرمایه فرهنگی و سرمایه اجتماعی تقسیم شده است. مقصود از کلمه سرمایه چیزی شبیه به پول است که هم ابزار تبادل و هم ذخیره ارزش است (Grenfell, 2009).

۴,۸ سرمایه فرهنگی استاندارد

سرمایه فرهنگی به دارایی‌های اجتماعی غیرمالی، مثلاً پرورش یا ذهنی اشاره دارد که ورای ابزارهای اقتصادی، تحرک اجتماعی را ارتقا می‌بخشد. سرمایه فرهنگی می‌تواند در سه نوع وجود داشته باشد، در حالت درونی شده، به شکل تمایلات پایدار در ذهن و بدن. در حالت ملموس به شکل تصاویر، کتاب‌ها و ابزارها و در حالت نهادینه شده به معنای دارایی‌های فرهنگی مثل مدرک تحصیلی که ارزش آن‌ها از طرف جامعه تضمین شده است. الف) سرمایه فرهنگی درونی شده: بیشتر سرمایه فرهنگی استاندارد در این دسته قرار می‌گیرد و شامل مواردی است که استاندارد می‌داند و می‌تواند انجام دهد، توانایی‌های بالقوه‌ای که به تدریج به‌عنوان بخشی از وجود فرد تثبیت شده و حالتی پایدار به خود گرفته‌اند و در عین حال قابلیت انتقال آبی ندارند، قابل هدیه‌دادن یا ارث بردن و یا تبادل نیست و دریافت آن منوط به صرف زمان و تلاش شخصی است. ب) سرمایه فرهنگی ملموس: شامل اشیاء و کالاهای فرهنگی، مانند کتاب، مقاله، آثار هنری و... است که در اختیار شخص استاندارد است. این اقلام فرهنگی می‌توانند، خلق شده توسط استاندارد باشند یا صرفاً مالکیت آن مربوط به استاندارد است که بیانگر توانایی استاندارد در فهم آن اقلام فرهنگی است. ج) سرمایه فرهنگی نهادینه شده: سرمایه فرهنگی نهادینه شده، مدارک تحصیلی یا عناوینی است که از نظر اجتماعی تأیید شده‌اند. این مدارک صلاحیت خاصی را به طور رسمی تضمین می‌کند و از ضمانت «فرهنگ عمومی» برخوردار است و گستره اعتبار آن متناسب با وجهه مدرک مذکور است. انواع مدارک تحصیلی و عناوین دانشگاهی (مثل دکتر، مهندس، استاد)، گواهی‌نامه‌ها، صلاحیت نامه، جوایز، لوح تقدیرها، نشان‌ها، القاب حوزوی (مثل آیت‌الله)، القاب نسب‌ی (مثل سید) از مصداق‌های این سرمایه هستند.

مباحثه و صحبت به‌منظور استخراج اطلاعات است. به‌عنوان نمونه‌هایی از افراد باتجربه می‌توان به استانداریان قبلی، مدیرکل‌های سابق، وزرای قبلی، خبرنگاران و جامعه‌شناسان اشاره کرد. ج) افراد حاضر در میدان‌ها: منبع سوم، افرادی هستند که هم اکنون در آن میدان نهادی زیست و فعالیت می‌کنند، تفاوت این کانال با دو کانال قبلی این است که اطلاعات این افراد زنده، دست‌اول با جزئیات فراوان و پالایش نشده است، این اطلاعات به استاندارد کمک می‌کند به طور لحظه‌ای از وضعیت میدان و ساختار و سلسله‌مراتب آن آگاه شود. در مورد مثالی از این موارد می‌توان به صحبت مستقیم استاندارد با راننده‌های تاکسی، صحبت با مدیرکل‌های فعلی، مکاتبه با افراد قدرتمند در میدان‌های نهادی اشاره کرد.

۴,۵ رابطه‌سازی

دسته سوم راهبردها و قلب تپنده راهبردهایی که استاندارد در دوران گذار، به کار می‌گیرد، رابطه‌سازی است. این راهبرد به سه بخش تقسیم می‌شود: الف) تسهیل ارتباط بین میدان‌ها: برخی استانداریان، از استاندارد به‌عنوان پدر استان یاد کرده‌اند؛ به‌گونه‌ای که در جایگاهی بی‌طرف می‌نشینند و بین میدان‌های نهادی مختلف استان، هم‌سوپی و هم‌افزایی ایجاد می‌کند و آن‌ها را به هم پیوند می‌دهد. ب) ارتباط رسانه‌ای: ارتباط رسانه‌ای در حین دوران گذار، دو بال مهم دارد، اول خلق روایات مناسب و دوم انتشار آن‌ها، هرکدام از این دو بدون هم بی‌معناست، یعنی هرچه قدر استاندارد روایت مناسبی در اختیار داشته باشد، اما ابزار انتشار آن را نداشته باشد، بی‌فایده است یا برعکس تمام رسانه‌ها را در اختیار داشته باشد؛ اما روایت قابل عرضه‌ای نداشته باشد، باز هم کاری از پیش نمی‌برد. ج) ارتباطات چهره‌به‌چهره: ارتباطات چهره‌به‌چهره، بخش عمده‌ای از ارتباطات استاندارد را در برمی‌گیرد، این ارتباط را می‌توان به سه دسته عمده تقسیم کرد که استاندارد باید برای هرکدام برنامه جداگانه‌ای در نظر داشته باشد، این سه دسته شامل کارکنان، مردم عادی و افراد قدرتمند میدان‌های نهادی است.

۴,۶ اثرگذاری بر میدان‌های نهادی

دسته چهارم راهبردها، اثرگذاری بر میدان‌های نهادی است؛ استاندارد بعد از این که میدان‌های نهادی را شناسایی کرده، اطلاعات لازم راجع به آن‌ها را به دست آورد و با افراد شاخص میدان ارتباط برقرار کرد، در پی تأثیرگذاری بر این میدان‌ها برمی‌آید، این تأثیرگذاری می‌تواند در جهت تقویت میدان و ثبات جایگاه استاندارد در میدان و یا تضعیف و حذف میدان باشد. این راهبردها شامل دو بخش برنامه‌ریزی نحوه تعامل و اولویت‌بندی اقدامات است. الف) برنامه‌ریزی نحوه تعامل: استاندارد، زمان و منابع محدودی دارد، نکته‌ای که بسیار بر آن تأکید شده است، اجتناب از اقدامات شتاب‌زده در دوران گذار است، استاندارد بعد از دریافت شناخت از میدان‌های نهادی، تصمیم می‌گیرد، قرار است با چه منابع، چه میدان‌های نهادی را تضعیف و چه میدان‌های نهادی را تقویت نماید. ب) اولویت‌بندی اقدامات: استاندارد بعد از این که تمام اقدامات

تثبیت کند، این موضوع سه پیامد خواهد داشت، اعتماد میدان‌های نهادی به استاندار، فراهم شدن امکان نقش‌آفرینی برای استاندار و در نهایت بهره‌برداری از سرمایه‌های میدان نهادی، در ادامه هرکدام از این موارد به تفصیل شرح داده خواهند شد.

۴،۱۲ اعتمادزایی استاندار

هدف نهایی اعتمادزایی این است که میدان‌های نهادی مختلف استاندار را مدافع منافع خود بدانند، به این معنا که اولاً باور داشته باشند که استاندار همان چیزی که می‌نمایند، هست و این طور نیست که ماسک بر چهره داشته باشد و در هر میدان نهادی حرف‌هایی مطابق میل آن‌ها بزند (اصالت^۱). دوم این که استاندار منافع و ضررهایی که متوجه آن میدان نهادی است را به خوبی درک می‌کند (همدلی^۲) و سوم این که استاندار از توانایی، منطق و دانش لازم برای تصمیم‌گیری و پیش‌برد امور برخوردار است (شایستگی^۳).

۴،۱۳ ایجاد امکان نقش‌آفرینی استاندار در

میدان نهادی

بعد از این که استاندار، اعتماد میدان‌های نهادی را کسب کرد، این توانایی را پیدا می‌کند به عنوان فردی مؤثر در آن میدان نهادی، نقش‌آفرینی نماید. استاندار با اعتمادزایی، حوزه اختیار و عمل خود را گسترش می‌دهد، هم‌زمان هم مدیران استان او را می‌پذیرند و هم جناح‌های سیاسی و هم میدان‌های نهادی اجتماعی به همکاری با استاندار تمایل نشان می‌دهند. فضا و روابط حاکم بر استان بهبود پیدا می‌کند و در نهایت این نقش‌آفرینی منجر به تولید قدرتی جدید برای استاندار می‌شود.

۴،۱۴ بهره‌برداری از سرمایه‌های میدان‌ها

تا به حال از سرمایه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی که مرتبط با شخص استاندار بود، گفتیم، اما میدان‌های نهادی به عنوان مجموعه‌ای از عوامل اجتماعی دارای سرمایه‌های منحصر به خود هستند. میدان‌هایی که استانداران از سرمایه‌های آن می‌توانند استفاده کنند شامل سرمایه‌های مردمی و سرمایه‌های نهادهای حکومتی است. استانداران با شناخت درست سرمایه‌های میدان‌های نهادی، در بسیاری از برنامه‌ها می‌توانند، از سرمایه‌های مردمی برای پیشبرد اهداف استان استفاده کنند، این سرمایه‌ها می‌تواند، نیروی کار مردم محلی، تأمین اعتبار پروژه‌ها با اوراق قرضه، جذب سرمایه‌گذار، کسب درآمد استانداری از خرید به مقیاس و ... باشد. آگاهی از توانمندی‌ها یا سرمایه‌های نهادهای حکومتی نیز می‌تواند در پیشبرد برنامه‌های استان مؤثر باشد، به طور مثال استاندار با شناخت کافی از میدان نهادی سازمان‌های اقتصادی زیر نظر رهبری مثل ستاد اجرایی فرمان امام، بنیاد مستضعفان، می‌تواند با مذاکره از سرمایه‌های آن‌ها برای پیشبرد اهداف استان استفاده کند.

۴،۹ سرمایه اجتماعی استاندار

سرمایه اجتماعی شامل شبکه پایداری از روابط متقابل کم‌وبیش نهادینه شده، ناشی از آشنایی، مورد پذیرش قرارگرفتن و شناخته شده بودن، است که می‌تواند به صورت بالقوه یا بالفعل باشد. این سرمایه را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد، روابط خانوادگی استاندار، شبکه روابط دوستانه و غیررسمی، شبکه روابط کاری و حرفه‌ای.

۴،۱۰ عوامل مداخله‌گر

عوامل مداخله‌گر، عوامل خارج از اختیار شخص استاندار و مرتبط با جایگاه حقوقی استاندار است. جایگاه حقوقی استاندار، مستقلاً دارای سرمایه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی است، این سرمایه می‌تواند، کم یا زیاد، یا حتی مثبت یا منفی باشد. به این معنا که شخص استاندار از پیش دارای سرمایه اجتماعی و فرهنگی است که در عوامل زمینه‌ای به آن اشاره شد و جایگاه استانداری هم بنا به درک میدان‌های نهادی از این جایگاه، دارای میزان مشخصی از سرمایه اجتماعی، فرهنگی و به فراخور بودجه‌ای که در اختیار استاندار است، دارای سرمایه اقتصادی است، حاصل جمع این دو نوع سرمایه، مجموع سرمایه‌ای است که در اختیار استاندار است.

عنوان شغلی «استاندار» جزو سرمایه فرهنگی نهادینه شده است، اما این که میزان این سرمایه چه قدر است، به جایگاه حکومت بین مردم، توانایی‌های وزیر کشور و اختیارات قانونی استاندار و وضعیت استان، بستگی دارد. سرمایه اجتماعی جایگاه استاندار - به معنای مجموعه روابط متقابلی است که فرد به واسطه استاندار شدن می‌تواند، برقرار نماید - نیز به همین صورت است و میزان این سرمایه به عوامل نامبرده بستگی دارد. در نهایت جایگاه استانداری، علاوه بر سرمایه اجتماعی و فرهنگی، سرمایه اقتصادی نیز برای استاندار به همراه می‌آورد که همان بودجه مصوبی است که اختیار نحوه خرج کردن آن با استاندار است.

۴،۱۱ پیامدها

استاندار به عنوان یک شخصیت حقیقی، سرمایه فرهنگی و اجتماعی اندوخته‌ای دارد. این سرمایه، با سرمایه ناشی از جایگاه حقوقی وی ترکیب می‌شود و این تمام چیزی است که استاندار در ابتدای کار، در اختیار دارد. حالا استاندار باید برای غلبه بر تعارضات بین میدان‌های نهادی، راهبردهایی برای شناسایی میدان‌های نهادی و نفوذ در آن‌ها به کار می‌گیرد. در واقع هر میدان نهادی، به مثابه بازاری برای سرمایه‌های استاندار است و هر میدان طالب نوع خاصی از سرمایه است، استاندار راهبردهایی را به کار می‌گیرد تا سازوکار و نرخ تبدیل هر بازار را کشف کند و سرمایه‌ای متناسب به آن بازار ببرد. اگر استاندار بتواند با استفاده از راهبردهای گفته شده، در دوران گذار، جایگاه خود را به عنوان فردی در لایه‌های بالای میدان نهادی

³ competency

¹ authenticity

² empathy

۵ بحث و نتیجه گیری

شبکه روابط استاندار و سرمایه‌های فرهنگی (مثل دانسته‌ها، توانمندی‌ها، مدارک تحصیلی، القاب و...) او می‌شود و دسته دوم سرمایه‌های ناشی از مقام استاندار است که خارج از کنترل استاندار است و شامل جایگاه حکومت بین مردم، میزان توانمندی وزیر کشور، میزان قدرت جایگاه قانونی استاندار و وضعیت توسعه‌یافتگی استان است. این نظریه را به زبان ریاضی به این صورت می‌توان توصیف کرد:

«سرمایه جایگاه حقوقی استاندار» + «سرمایه‌های فردی استاندار» = X راهبردهای دوران گذار = پیامد راهبردها

بر اساس یافته‌های این پژوهش به استانداران پیشنهاد می‌شود، بعد از انتصاب به عنوان استاندار، به میدان نهادی که به زندگی در آن خو گرفته‌اند بسنده نکنند، همان طور که عبدالمحمد زاهدی می‌گوید: «حتی اگر استاندار متولد همان استان باشد، شناختی که برای شروع استانداری نیاز دارد، با شناخت ساده یک شهروند متفاوت است.» به صورت آگاهانه در پی شناسایی میدان‌های نهادی در استان باشد و با فضاهای اجتماعی مختلف که تعامل، تبادل و اتفاقات در آن رخ می‌دهد، آشنا شود. در مورد میزان سرمایه فرهنگی خود، به این موضوع توجه داشته باشد که این سرمایه مطلق نیست و ارزش گذاری آن در میدان‌های نهادی مختلف متفاوت است، بنابراین با کشف نحوه ارزش گذاری، با پیگیری راهبردهای فعال، جایگاه خود را در هریک از میدان‌های نهادی بهبود دهد و بتواند از سرمایه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی موجود در هر میدان نهادی به نحو احسن استفاده نماید.

در حوزه دولت نیز پیشنهاد می‌شود، دولت برای دوره گذار استانداران اهمیت ویژه‌ای قائل شود و آموزش‌هایی را برای پشت سر گذاشتن موفقیت‌آمیز این دوره برای آنان طراحی نماید.

در حوزه پیشنهادات پژوهشی آینده نیز در این مقاله اولین بار نگاه بوردیو به سرمایه‌های فرهنگی به دانش مدیریت پیوند خورده است و این دامنه ادبیات گسترده در جامعه‌شناسی می‌تواند موجب غنای پیش از پیش ادبیات مدیریت منابع انسانی شود. از جمله این راهکارها پیشنهاد می‌شود با توجه به مفهوم میدان‌های نهادی و ابزارهای پژوهشی که بوردیو پیشنهاد داده است در هر استان محققان جامعه‌شناسی یا مدیریت میدان‌های مختلف نهادی را احصا نمایند و شیوه ارزش گذاری سرمایه در این میدان‌ها را بررسی نمایند و به مدیران استان راهکارهای کاربردی برای اعتمادزایی و نقش آفرینی در این میدان‌ها ارائه نمایند.

تشکر و قدردانی

از رئیس و نایب رییس محترم مجمع استانداران ایران، جناب آقایان محمدحسین مقیمی و علی اکبر اولیا که نهایت همکاری را در راستای انجام پژوهش داشتند و همچنین از آقایان علی جابریان همدانی، مجید خدابخش، اسدالله رازانی، عبدالمحمد

جایگاه شغلی استاندار، یکی از کلیدی‌ترین جایگاه‌های شغلی در کشور است. از طرف دیگر مدت زمان تصدی استانداران در این سمت کوتاه و به طور متوسط دو سال و نیم است، بنابراین به عهده گرفتن سریع مسؤلیت در این سمت از اهمیت بالایی برخوردار است. گذار رهبری^۱ عبارتی است که برای توصیف این دوران به کار می‌رود و تا به حال در مقاله‌های فارسی به این موضوع پرداخته نشده است.

همان طور که چیمپا^۲ (۲۰۱۶) می‌گوید: «مهم است که بفهمیم انتقال رسمی عنوان و دریافت حکم، پایان فرآیند نیست، حداقل چند ماه زمان می‌برد تا مدیر جدید جا بیفتد و این جا افتادن اتفاقی نیست و نیازمند رفتار صحیح است.» تعریفی که در این پژوهش از دوران گذار می‌شود به این شرح است: «فرآیند گذار مجموعه پدیده‌هایی است که استاندار از لحظه‌ای که حکم خود را دریافت می‌کند تا زمانی که به اندازه کافی بر وظایف جدید در استانداری تسلط پیدا کند و منابع و محدودیت‌های را بشناسد، تجربه می‌کند، این پدیده‌ها شامل وقایع بیرونی، اقدامات و یادگیری‌ها است. مدت زمان دوره گذار شش ماه تا یک سال است که بنا به شرایط استان و ویژگی‌های فردی استاندار، متفاوت است.» در این مقاله تلاش شده است به شیوه پژوهش داده‌بنیاد، این فرآیند به بند نظریه کشیده شود. به این منظور با ۹ نفر از استانداران ایران مصاحبه شد. پدیده محوری که در این پژوهش ظهور کرد، «سرگشتگی بین میدان‌های نهادی» است. میدان‌های نهادی در حوزه علوم اجتماعی دارای ادبیاتی غنی است که در این پژوهش تلاش شده است این دانش با دانش حوزه مدیریت تلفیق شود.

میدان‌های نهادی طبق تعریف بوردیو فضاهای اجتماعی هستند که داری قواعد متمایزی هستند و هرکدام خواسته‌های متفاوتی از استاندار دارند و سرمایه‌های استاندار در هرکدام به شیوه خاص آن میدان ارزش گذاری می‌شود. موفقیت استاندار در دوران گذار در گرو این موضوع است که بتواند اعتماد افرادی را که تحت تأثیر هرکدام از این میدان‌ها زندگی می‌کنند، کسب کند، در این میدان‌ها نقش آفرینی کند و در نهایت بتواند از سرمایه‌های این میدان‌ها در راستای پیشبرد اهداف استان استفاده کند.

به این منظور استانداران تلاش می‌کنند تا در دوره گذار، این میدان‌های نهادی را احصا کنند، با ایجاد کانال‌هایی، اطلاعاتی از این میدان‌ها به دست بیاورد، رابطه‌هایی با افراد در آن میدان نهادی ایجاد کنند و در نهایت در مورد شیوه اثرگذاری بر میدان‌ها برنامه‌ریزی کند.

موفقیت استاندار در اجرای این راهبردها در گرو دو دسته متغیر است، دسته اول سرمایه‌های فردی استاندار به عنوان شخص حقیقی است که شامل سرمایه‌های اجتماعی به معنای

² Ciampa

¹ leadership transition

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی در نگارش این مقاله وجود ندارد.

زاهدی، سید حمید طحایی، یحیی محمدزاده و علی اوسط‌هاشمی که در جلسات متمادی و طولانی مصاحبه با صبوری و حوصله، دانش و تجربه خود را با پژوهشگران به اشتراک گذاشتند، صمیمانه سپاس‌گزاریم.



شپوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- Bailey, L. (2023). Successfully transitioning executives during times of multidimensional change: a Delphi study examining organizational practices in large hospital systems (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Bebb, S. (2009). The structure of role transition: A phenomenological study of successful executives from five countries. *International Journal of Leadership Studies*, 4(2), 223-243.
- Bradford, J. (1995). Role change: Are you wasting talent?. *Management Development Review*, 8(6), 9-12.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. *Cultural theory: An anthology*, 1(81-93), 949.
- Chauviré, C., & Fontaine, O. (2006). *Le vocabulaire de Bourdieu*. (M. Katbi, Trans.). Nashre Ney. (Original work published 2005). (in persian).
- Charmaz, K. (2014) *Constructing Grounded Theory*. 2nd ed., London, Sage Publications.
- Chinyamurindi, W. T. (2012). An investigation of career change using a narrative and storytelling inquiry. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 1-11.
- Ciampa, D. (2016) After the handshake. *Harvard Business Review*, 94(12): 60-68.
- Ciampa, D. & Watkins, M. (1999). *Right from the start*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Creswell, John W, and J David Creswell. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, California, Sage.
- Danaeifard, H., & Emami, S. M. (2007). Qualitative Research Strategies: A Reflection on Grounded Theory. *Management Thought*, 1 (2), 97-69.
- Danaeifard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2012). Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach. Saffar. (in persian).
- Devine, M. V. (2021). *Leadership transition coaching*. McGraw-Hill Education.
- Doering, S. (2023). *Smart Career Moves for Smart Women: How to Succeed in Career Transitions*. Taylor & Francis.
- Downey, D. (2002). HR's role in assimilating new leaders. *Employment Relations Today*, 28(4), 69.
- Gabarro, J. J. (1987). *The dynamics of taking charge*. Harvard Business Press.
- Glaser, B. (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Grenfell, M. (2009). Pierre Bourdieu: Key Concepts (M. Labibi, Trans.). *Naghde Afkar*. (Original work published 1992). (in persian).
- Gill, A. (2017). What is the perceived contribution of coaching to leaders transitioning to more senior roles in the NHS?. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15.
- Gilmore, T. N. (2003). *Making a Leadership Change: How Organisations and Leaders Can Handle Leadership Transitions Successfully*. IUniverse.

- Isopahkala-Bouret, U. (2008). Transformative learning in managerial role transitions. *Studies in continuing education*, 30(1), 69-84.
- Khamenei, Ali. (2005). Statements in the Meeting of Governors. <https://khl.ink/f/3331>
- Lam, W., Lee, C., Taylor, M. S., & Zhao, H. H. (2018). Does proactive personality matter in leadership transitions? Effects of proactive personality on new leader identification and responses to new leaders and their change agendas. *Academy of Management Journal*, 61(1), 245-263.
- Levin, I. M. (2010). New leader assimilation process: Accelerating new role-related transitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(1), 56.
- Lundh, T. N. (2022). How Leadership Transitions Are Coordinated in Practice: A Comparative Multiple-Case Study of Large Private Companies in Norway (Master's thesis, Handelshøyskolen BI).
- Majlese Shoraye eslami. The Bill to Determine the Duties and Powers of Governors. 20 Oct. 1998. 602/12. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/129735>. (in persian)
- Mallaby, S. J., Price, G., & Hofmeyr, K. (2017). The transition to general management in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-14.
- Manderscheid, S., & Harrower, N. L. (2016). A qualitative study of leader transition and polarities. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 390-408.
- Manderscheid, S. V., & Ardichvili, A. (2008). A conceptual model for leadership transition. *Performance Improvement Quarterly*, 20(3 4), 113-129.
- Moghtadaei. A. (2016). From Child Laborer to Governor. Kavir, 2016. (in persian)
- Davoudi, Nader. Mr. Governor. Nashre Ney, 2014. (in persian)
- National Governer Association. Transition and the New Governor. National Governer Association, 2018.
- Neuman, W. L. (2011). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. (H. Danaeifard, H. Kazemi, Trans.). Mehraban Nashr. (Original work published 2005), (in persian).
- Petrock, F. (1990). Planning the Leadership Transition. *Journal of Business Strategy*, Vol. 11 No. 6, pp. 14-16. <https://doi.org/10.1108/eb039383>
- Scott. W. (1995). Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities. 4th ed. (M. Dadebeigi, Trans.). Samt, (in persian).
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.
- Tabaei, Vahid, And Naser Shahla. Governor's Experience, Why And How. Majma Ostandaran, 2022. (In Persian)
- Terblanche, N. H. D. L. R. (2018). *A coaching framework to facilitate transformative learning during senior leadership transitions* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Terblanche, N., & Albertyn, R. (2018). Using transformative transition coaching to support leaders during career transitions. *African Journal of Business Ethics*, 12(1).
- Terblanche, N. N. H., Albertyn, R. M., & van Collier-Peter, S. (2017). Designing a coaching intervention to support leaders promoted into senior positions. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-10.

- Van Coller-Peter, S., Albertyn, R. M., & Terblanche, N. H. (2018). Developing leaders by supporting their transitions into senior positions. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 1-9.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage.
- Watkins, M. D. (2013). *The first 90 days, updated and expanded: proven strategies for getting up to speed faster and smarter*. Harvard Business Review Press.
- Wiggins, T. (2019). An investigation of factors that promote and inhibit, performance during leadership transitions. [Doctoral dissertation, University of Wollongong].
<https://ro.uow.edu.au/theses1/541>
- Zare mirakabad, Gholmababbas. Managers of Islamic Republic of Iran. 3rd ed., tehran, Majma Ostandaran, 2023. (in persian)

