

## **Future Threats in the Implementation of the General Policies of the System**

Hamid Khosravi<sup>1</sup>, Ali Taheri<sup>2</sup>

**Received: 12-08-2023**

**Accepted: 21-12-2023**

### **Abstract**

The general policies of the System contain principles that bring future ideals closer to executable concepts. Therefore, analyzing future threats in the process of implementing these policies is highly significant, and conducting this research can enhance the effectiveness of their future implementation. Referring to past reports from competent authorities, it is evident that the General Policies have not been adequately implemented. This research adopts a qualitative approach, utilizing library research and interviews with 12 experts to examine the future threats in the implementation of the policies issued by the Supreme Leader. Ultimately, 30 factors were identified as future threats in the path of implementing these policies. Based on the results, it can be said that the most significant future threats lie in the process and management aspects, and addressing these threats requires reengineering the policy implementation processes and providing necessary training for the policy implementers. The validity of the results was evaluated using the "Lawshe" method with a panel size of 12, and the reliability of the study was measured using Cronbach's alpha in SPSS, with a value of 0.823, indicating good reliability for the research.

**Keywords:** Future threats, General policies of the system, Implementation path, Paragraph 1 of Article 110 of the Constitution, Paragraph 2 of Article 110 of the Constitution.

---

1. Corresponding Author. MSc Graduate in Public Administration, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran hamidkhosravi556017@gmail.com

2. Assistant Professor in Organizational Transformation and Excellence Department, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran ali.tahery@ut.ac.ir

## تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام

حمید خسروی<sup>۱</sup>، علی طاهری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۳۰

### چکیده

سیاست‌های کلی نظام حاوی اصولی می‌باشد که آرمان‌های آینده را به مفاهیم اجرایی نزدیکتر می‌کند؛ لذا بررسی تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام از اهمیت بالایی برخوردار بوده و با انجام این پژوهش می‌توان به افزایش اثربخشی اجرای این سیاست‌های کلی نظام در آینده، دست یافت. با مراجعه به گزارشات گذشته مراجع ذیصلاح، مشاهده می‌شود که سیاست‌های کلی نظام به‌نحو مطلوب اجرا نشده است. روش پژوهش تحقیق فوق، کیفی است که با بهره‌گیری از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان، به بررسی تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) می‌پردازد. در نهایت ۳۰ عامل به‌عنوان تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام معرفی گردید. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که بیشترین تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام در بعد فرایندی و مدیریتی است که برای رفع این تهدیدات، ایجاد بازمهندسی در فرایندهای اجرای سیاست‌ها و همچنین آموزش‌های لازم برای مجریان این سیاست‌ها بیش‌ازپیش از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار می‌باشد. روایی‌سنجی نتایج از طریق «لاوشه» با تعداد اعضای پانل ۱۲ بررسی شد و پایایی پژوهش نیز با روش آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS عدد ۰/۸۲۳ کسب شد که نشان از پایایی خوب برای پژوهش می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** تهدیدات آینده، سیاست‌های کلی نظام، مسیر اجرا، بند یک اصل ۱۱۰ قانون اساسی، بند ۲ اصل ۱۱۰ قانون اساسی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)،

تهران، ایران (نویسنده مسئول) hamidkhosravi556017@gmail.com

۲. استادیار گروه تحول و تعالی سازمانی، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین

(علیه‌السلام)، تهران، ایران ali.tahery@ut.ac.ir

## مقدمه

سیاست‌های کلی نظام از جمله تدابیر و تصمیمات خاص حاکمیتی است که در مورد مسائل مهم بخشی و فرابخشی، به‌منظور تحقق اهداف و آرمان‌های جامعه تدوین شده و به همه دستگاه‌های مربوطه ابلاغ می‌گردد، تا عموم فعالیت‌ها با عنایت و در چارچوب این سیاست‌ها تنظیم و اجرا گردند.

سیاست‌های کلی نظام که به‌نوعی مترادف حقوقی خط‌مشی‌گذاری عمومی در علم مدیریت و از لحاظ برخی از صاحب‌نظران فقهی، از مصادیق احکام حکومتی به‌شمار می‌رود، از دهه شصت جایگاه خود را در نظام حقوقی سیاسی جمهوری اسلامی ایران پیدا کرده و در نهایت در بازنگری قانون اساسی در سال ۱۳۶۸ در قانون اساسی مورد اشاره قرار گرفته و تعیین آنها پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام به‌عهده رهبر گذاشته شده است. همچنین به فرمایش مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، سیاست‌های ابلاغی در چارچوب اصول قانون اساسی نافذ است و تخطی از این قانون در اجرای سیاست‌های کلی پذیرفته نیست (مقام معظم رهبری، ۷۹/۱۲/۲۰).

صاحب‌نظران بنا بر بند یک اصل ۱۱۰ قانون اساسی معتقدند که سیاست‌های کلی همان تعیین اهداف و خط‌مشی‌های کلی است که بر مبنای مصالح وضع می‌شوند و خارج از حیطه تقنینی است و به‌طور تقریبی معادل روح کلی حاکم بر قانون می‌باشد.

برخی دیگر از صاحب‌نظران معتقدند که خط‌مشی عمومی، سیاستی است که برای حل یک مسئله عمومی مطرح می‌شود؛ درحالی‌که سیاست‌های کلی نظام بر طبق سند مجمع تشخیص مصلحت نظام، نوعی تعیین اهداف، آرمان‌ها و یک سری بایدهونبایدهای کلی است که لزوماً هدفش حل مسئله عمومی نیست بلکه ترسیم خطوط حرکت بخش‌های مختلف نظام در تقنین، اجرا و قضاوت کردن بر مبنای قوانین است.

برخی دیگر نیز معتقدند سیاست‌های کلی نظام از جنس سیاست است نه جنس احکام حکومتی، زیرا اگر احکام حکومتی محسوب گردند باید جزء احکام اولیه و یا احکام ثانویه باشند که این سیاست‌ها را با توجه به تعاریف احکام اولیه، قطعاً نمی‌توان محسوب نمود. از سوی دیگر نیز نمی‌توان آن را از مصادیق احکام ثانویه دانست، به آن دلیل که احکام ثانویه عبارت است از همان قوانینی که مجلس شورای اسلامی در امور مختلف وضع می‌کند و شورای نگهبان نیز تطبیق این قوانین را با شرع و احکام اولیه و قانون اساسی تطبیق می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود

درخصوص ماهیت سیاست‌های کلی نظام، بین صاحب‌نظران اختلاف است که یکی از دلایل و موانعی که در بخش اجرایی‌شدن سیاست‌های کلی نظام وجود دارد را می‌توان همین ابهام در ماهیت این سیاست‌ها دانست.

به‌طورکلی می‌توان بیان کرد، مشکلات اجرایی زمانی اتفاق می‌افتد که نتایج مطلوب مربوط به منافع موردنظر حاصل نشود. پس باید با احصاء و پیش‌بینی تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام و تلاش در رفع این تهدیدات، به نتایج مطلوب حاصل از اجرای این سیاست‌ها، در آینده دست یافت.

گزارش مجمع مورخ ۹۹/۰۴/۱۵ بیان می‌دارد که «با وجود گذشت بیش از ۱۵ سال از ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و ۱۲ سال از ابلاغ قانون اجرای این سیاست‌ها، هنوز آثار اجرای ابعاد مختلف این سیاست به‌ویژه در محورهایی مانند توانمندسازی بخش خصوصی و مردمی کردن اقتصاد که مورد تأکید مقام رهبری (مدظله‌العالی) بوده است، محسوس نیست». مصاحبه مورخ ۹۱/۰۴/۲۱ داوود دانش جعفری (از وزرای اسبق اقتصاد و دارایی) نیز بیانگر این است که «اهداف در سیاست‌های کلی اصل ۴۴ به‌خوبی محقق نشده‌اند». همچنین پژوهش‌های خبرگزاری صداوسیما مورخ ۱۴۰۰/۰۸/۱۸ درخصوص سیاست‌های کلی جمعیت و ۱۴۰۰/۱۱/۳۰ درخصوص سیاست‌های کلی خانواده بیانگر اجرای ناقص این سیاست‌ها در کشور می‌باشد.

این موضوع نشان‌دهنده وجود تهدیدات و موانعی در مسیر تحقق این امر و عدم وجود اقتضات لازم می‌باشد. لذا آینده‌پژوهی تهدیدات و آسیب‌های پیش‌روی پیاده‌سازی و اجرای خط‌مشی‌های کلان ابلاغی مقام رهبری (مدظله‌العالی) در راستای توجه به مباحث ذکرشده، دارای اهمیت است و شناسایی تهدیدات آینده در مسیر اجرای این سیاست‌های کلان، امری مهم تلقی می‌شود.

لازم به‌ذکر است که پیش‌ازاین، پژوهشی که مستقیماً به شناسایی و بررسی تهدیدات در مسیر اجرا و عملیاتی‌شدن سیاست‌های کلی نظام، با تمرکز بر آینده‌پژوهی صورت نگرفته است. لذا وجه تمایز و نوآوری این پژوهش با سایر پژوهش‌های صورت‌پذیرفته، جامعیت تهدیدات و تمرکز بر آینده سیاست‌های کلی نظام می‌باشد.

## اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

۱. اجرا و به‌ثمر نشستن خط‌مشی‌ها در سطوح مختلف، در همه جوامع و کشورهای جهان از اهمیت بالایی برخوردار است و هرچه سطح خط‌مشی، کلان‌تر و کلی‌تر می‌شود، تجلی آن در سایر خط‌مشی‌های سطوح پایین‌تر و اجرا حائز اهمیت بیشتری می‌شود. با مراجعه به متن جزئیات قانون اساسی و مطالعه دوره چشم‌انداز، هدف سیاست‌های کلی نظام به‌وضوح قابل مشاهده است. پیروی و اجرای این سیاست‌ها، عامل بسیار مهمی برای پیشرفت و تعالی کشور در همه عرصه‌هایی است که سیاست‌های کلی برای آن وضع شده‌اند.
  ۲. سیاست‌های کلی نظام راه رسیدن به اهداف و آرمان‌هاست که توسط قانون اساسی تعیین می‌شوند.
  ۳. سیاست‌های کلی نظام کمک می‌نماید تا برنامه‌های اجرایی سه قوه در راستای قانون اساسی قرار بگیرد. مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) هم به‌عنوان مرجع تعیین سیاست‌های کلی نظام، یکی از هدف‌های این سیاست‌ها را انضباط در کشور می‌داند و از آن‌ها به‌عنوان مشخص‌کننده هندسه کلی نظام یاد می‌فرمایند که به کلیه برنامه‌ها، قوانین و مقررات و همچنین قوا و دستگاه‌های مختلف هماهنگی و انسجام می‌بخشد، به‌طوری‌که از پراکندگی در انجام امور جلوگیری کرده و درعین حال از موازی‌کاری نیز پرهیز خواهد داشت.
  ۴. سیاست‌های کلی نظام حلقه پیوندی بین اصول و اهداف نظام با وظایف دستگاه‌ها و نهادهای حکومتی است. این سیاست‌ها از نظر رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام، حلقه میانی آرمان‌ها و اجرائیات تعریف می‌شوند، تا مسائل اجرا به آرمان‌ها نزدیک گردند (طحان نظیف و اسماعیلی، ۱۳۹۱).
- لذا ضرورت انجام پژوهش حاضر با توجه به موارد فوق، ناشی از آن است که اجرای مطلوب سیاست‌های کلی نظام در پیشبرد و تحقق اهداف کشور دارای اهمیت بالایی بوده و احصاء و بررسی تهدیدات آینده در مسیر اجرای این سیاست‌ها، دارای ضرورت بسیار زیادی است. انجام این پژوهش و توجه به نتایج حاصل از آن، می‌تواند نقشه راهی برای بررسی و رفع پیش‌دستانه این تهدیدات، در هر یک از سیاست‌های کلی ابلاغی باشد.

## مبانی نظری

### ۱. آینده‌پژوهی

آینده‌پژوهی یعنی پژوهش آینده، یعنی معطوف شدن دیدگاه فرد، جامعه و کشور به آینده. آینده‌پژوهی دانش و معرفتی است که چشم مردم را نسبت به رویدادها، فرصت‌ها و مخاطرات احتمالی آینده باز نگه دارد؛ ابهام‌ها و تردیدها و دغدغه‌های فرساینده مردم را می‌کاهد؛ توانایی انتخاب هوشمندانه جامعه و مردم را افزایش می‌دهد و به همگان اجازه می‌دهد تا بدانند که به کجاها می‌توانند بروند (رویکرد آینده تحلیلی یا اکتشافی)، به کجاها باید بروند (آینده‌هنجاری) و از چه مسیرهایی می‌توانند به سهولت بیشتری به آینده‌های مطلوب خود برسند.

### ۲. سیاست‌های کلی نظام به‌عنوان یک برنامه راهبردی و آینده‌پژوهی نظام

خط‌مشی‌گذاری عمومی و سیاست‌گذاری یکی از مهمترین وظایف دولت‌ها و حکومت‌ها برای اداره امور عمومی جامعه و کشور است. سیاست‌گذاری عمومی در واقع نظام جامع تصمیم‌گیری برای عامه مردم یک کشور را بیان می‌کند که براساس اعتقادات، باورها و ارزش‌های آن کشور بوده و مبین ارزش‌های حاکم بر آن کشور می‌باشد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۱، ص. ۱۹). حکومت اسلامی مبتنی بر نظریه ولایت فقیه، بر این استوار است که ولی فقیه در طول ولایت الهی، حاکم جامعه است و در همه شئون اداره کشور و جامعه، وظیفه جهت‌دهی و هدایت دارد (پیروزمند، ۱۳۹۳، ص. ۲۶). به‌عبارت دیگر این ولایت فقیه می‌باشد که با دیدگاه آینده‌نگرانه در عصر غیبت حضرت ولی عصر (عج‌الله‌تعالی فرجه‌الشریف)، مبنای خط‌مشی‌گذاری و حرکت حکومت اسلامی به‌سمت آرمان‌های آینده‌محور و درنهایت پیشرفت آن حکومت و کشور است. لذا ولی فقیه در حکومت اسلامی، سیاست‌های کلان و آینده‌محور را بر مبنای مبانی اسلام و با بهره‌گیری از نگاه آینده‌محور خود و همچنین شناخت اقتضائات زمان، مشخص می‌کند. براساس اصل ۱۱۰ قانون اساسی، تعیین سیاست‌های کلی نظام پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظارت بر حسن اجرای این سیاست‌ها از وظایف و اختیارات رهبری است. براساس مفهوم این اصل قانون اساسی، نظارت و ارزیابی این سیاست‌های کلی آینده‌محور نیز از اختیارات و وظایف رهبری است. لذا لزوم ارزیابی این سیاست‌های آینده‌نگرانه بیش‌ازپیش اهمیت پیدا می‌کند (غلامی و بهادری جهرمی، ۱۳۹۲، ص. ۵۹). همچنین با توجه به ماهیت سیاست‌های کلی نظام، افق مطلوب کشور و ترسیم آینده براساس دیدگاه مشارکتی آینده‌محور و اصول و مبانی ارزشی در تعیین این سیاست‌ها

به‌وسیله مشارکت کارشناسان مختلف برای اقدام در بخش‌های مختلف (سیاسی، دفاعی، امنیتی، علمی، فرهنگی، اجتماعی، بازرگانی، حقوقی، تولیدی، اداری، قضایی) است. لذا این سیاست‌ها را می‌توان یک برنامه آینده‌پژوهی تلقی نمود و بررسی موانع آینده اجرای این سیاست‌ها کمکی مؤثر در اثربخشی این سیاست‌ها محسوب می‌شود.

### ۳. تعریف و مفهوم سیاست‌های کلی نظام

تعریف مجمع تشخیص مصلحت نظام در تاریخ ۱۳/۱۰/۱۳۷۶ از تعریف سیاست‌های کلی: «برای تحقق آرمان‌ها، اهداف پس از مجموعه آرمان‌ها قرار می‌گیرند و حاوی اصولی هستند که آرمان‌ها را به مفاهیم اجرایی نزدیک می‌کنند و آن سیاست‌هایی هستند که در درون نظام عمل می‌نمایند؛ اعم از قوای سه‌گانه، نیروهای مسلح، صداوسیما و همچنین نیروهایی که در درون جامعه فعالیت دارند و شامل سیاست‌های کلی بخشی و فرابخشی می‌شوند. سیاست‌های کلی بخشی، در مواردی است که هدف یا آرمانی از نظام، حرکت یک بخش را در برمی‌گیرد و برای وصول به آن هدف یا اهداف نیازمند تدوین سیاست‌های کلی آن بخش می‌باشد و سیاست‌های کلی فرابخشی، در مواردی است که هدف یا آرمانی از نظام، حرکت چندبخش را در برمی‌گیرد و برای وصول به آن هدف یا اهداف نیاز به تدوین سیاست‌های کلی می‌باشد و سیاست‌های اجرایی و برنامه چند بخش در قالب این سیاست‌ها تدوین می‌گردد».

سیاست‌های کلی مجموعه‌ای از راهبردهای کلان و جهت‌گیری‌ها برای محقق ساختن هدف و آرمان‌های قانون اساسی در زمان معین می‌باشد (انصاری، ۱۳۸۵، ص. ۱۸۵).

سیاست‌های کلی در واقع مصوباتی هستند که توسط قوانین، برنامه و تصمیماتی به اجرا درمی‌آیند و برای اجرای سیاست‌های کلی، با مجموعه‌ای از قوانین، مقررات، تصمیمات و یا سیاست‌های بخشی مواجه هستیم، مانند سیاست‌های اجرایی، تقنینی و قضایی (زارعی، ۱۳۸۰، ص. ۱۳۹۶).

سیاست‌های کلی نظام مبنای جهت‌گیری و چارچوب کلی کشور در تمام عرصه‌های حکومت می‌باشد که طبق بند یک اصل ۱۱۰ قانون اساسی توسط مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) تعیین و به‌عنوان حلقه پیوندی بین اهداف و اصول نظام و وظایف نهادها و نهادهای حکومتی ایفای نقش می‌کند. در واقع آن دسته از تدابیر و خط‌مشی‌های کلانی است که در جهت تحقق قانون اساسی، با رعایت مصالح عمومی توسط مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) پس از مشورت با مجمع تشخیص

مصلحت نظام ابلاغ می‌گردد (زفرقندی و اصلانی، ۱۳۹۸) و به‌عنوان ملاکی برای سنجش کارآمدی رهبری می‌باشد (ذوعلم، ۱۳۸۶، ص. ۸۴). از نظر رئیس وقت مجمع تشخیص مصلحت نظام، سیاست‌های کلی نظام به‌عنوان حلقه میانی آرمان‌ها با اجرائیات تعریف می‌شود تا مسائل اجرایی به آرمان نزدیک‌تر شود (بشیری، ۱۳۸۷، ص. ۸۲).

#### ۴. مراتب سیاست‌های عمومی در ایران طبق مصوبه مجمع تشخیص مصلحت نظام

**الف) سیاست‌های کلی:** این سیاست‌ها برای تحقق آرمان‌ها و اهداف پس از مجموعه آرمان‌ها قرار می‌گیرند و حاوی اصولی هستند که آرمان‌ها را به مفاهیم اجرایی نزدیک می‌کنند و آن سیاست‌هایی هستند که در درون نظام عمل می‌نمایند، اعم از قوای سه‌گانه، صداوسیما، نیروهای مسلح و همچنین نیروهایی که در درون جامعه فعالیت دارند که شامل سیاست‌های کلی فرابخشی و بخشی می‌شوند (معاونت پژوهش، اطلاع‌رسانی و بین‌الملل، ۱۳۹۴، ص. ۲۳).

**ب) سیاست‌های اجرایی:** مجموعه تدبیرها و سیاست‌هایی هستند که برای تحقق سیاست‌های کلی توسط قوای مختلف کشور و دستگاه‌های اجرائی به‌موجب و براساس مقررات قانونی تدوین می‌شوند.

**ج) برنامه:** طراحی عملی و وجه اجرای سیاست‌های اجرایی برای دوره مشخصی تدوین و تنظیم می‌شود (معاونت پژوهش، اطلاع‌رسانی و بین‌الملل، ۱۳۹۴، ص. ۲۴). سیاست‌های کلی نظام عبارت است از سیاست‌هایی که از سوی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام مطابق بند یکم اصل ۱۱۰ قانون اساسی ابلاغ می‌شود و محورهای اساسی و بنیادی چگونگی اقدام توسط قوای سه‌گانه در آن‌ها تبیین شده است (معاونت پژوهش، اطلاع‌رسانی و بین‌الملل، ۱۳۹۴، ص. ۱۰).

#### ۵. ماهیت سیاست‌های کلی نظام

سیاست‌های کلی نظام از نظر ماهیتی و صوری، قانون محسوب نمی‌شود، بلکه بستری برای شکل‌گیری قوانین، طرح‌ها و یا لوایح قانونی است. برای اینکه جنبه الزامی و اجرایی داشته باشد می‌بایست به‌صورت قانون درآید و به‌محض اینکه سیاستی تعیین و ابلاغ می‌گردد، همه نظام و سه قوه برای دستیابی به اهداف آن سیاست، اولاً سیاست‌های اجرایی را پیش‌بینی و تنظیم کنند و ثانیاً طرح‌ها و لوایح قانونی را تهیه و به تصویب برسانند. همان‌طور که در ابلاغیه‌های مقام معظم



رهبری (مدظله‌العالی) تأکید شده، اعمال اجرایی و قضایی نیز باید براساس همان مصوبات برای تحقق این سیاست‌های کلی باشند (موسی‌زاده، ۱۳۸۷).

این سیاست‌ها از مصادیق حکومتی و الزام‌آور بوده که از سوی ولی‌فقیه تعیین می‌گردد، دارای ارتباط بسیاری با احکام حکومتی است، مبنای جهت‌گیری و چارچوب کل کشور را در تمام عرصه‌های حکومتی جهت حرکت قوا و نهادهای حکومتی برای نیل به هدف‌های تعیین‌شده مشخص می‌کند، حلقه پیوندی بین آرمان‌ها و اصول با وظایف نهادهای حکومتی و دستگاه‌ها است و بدون آن قوای سه‌گانه و بخش‌های مختلف در خط‌مشی‌های کلان خود دچار سردرگمی خواهند شد (طحان‌نظیف و اسماعیلی، ۱۳۹۱).

اما به اعتقاد نگارنده این تحقیق: سیاست‌های کلی نظام از جنس احکام حکومتی هم نیستند، چون اولاً احکام حکومتی جزو فرامین شرعی بوده، اما سیاست‌های کلی با ویژگی آینده‌نگری، پایداری، فراگیر بودن، مبین ارزش‌ها، آرمان‌ها، فرهنگ و تمدن در زمینه‌های اقتصادی، اعتقادی، اجتماعی، سیاسی، علمی، حقوقی، فرهنگی و ... هستند (موسی‌زاده، ۱۳۸۷).

ثانیاً، از منظر حقوقی احکام حکومتی شامل دو شرط می‌باشند: اینکه باید به‌صورت مستقیم از شخص حاکم اسلامی یعنی رهبر انقلاب صادر شوند و باید خارج از حیطه اختیارات و وظایف مصرح در قانون اساسی باشند. براین‌اساس این سیاست‌ها ماهیتی مستقل در مقابل دیگر قواعد از جمله احکام حکومتی دارند. در نتیجه از منظر حقوقی نمی‌توان سیاست‌های کلی نظام را جزء احکام حکومتی دانست (موسوی و همکاران، ۱۴۰۰).

هدف اصلی سیاست‌های کلی نظام ایجاد انضباط در کشور معرفی شده که مشخص‌کننده هندسه کلی نظام نیز خواهند بود. بند دوم اصل ۱۱۰ قانون اساسی به لزوم وجود نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام تأکید نموده و آن را از وظایف مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) برشمرده است. این وظیفه تعیین‌کننده ماهیت الزامی سیاست‌ها و اهمیت اجرایی شدن سیاست‌ها را از منظر تدوین‌کنندگان قانون اساسی روشن می‌سازد که مطابق ذیل اصل ۱۱۰ به مجمع تشخیص مصلحت نظام واگذار شده است.

علاوه بر تکلیف قوای مختلف حکومتی و نهادها، مبنی بر اجرایی نمودن این سیاست‌ها و حرکت در چارچوب و جهت مشخص‌شده توسط آنها و اخذ جهت‌گیری‌های کلان از این سیاست‌ها، مجمع تشخیص مصلحت نظام نیز وظیف دارد بر حسن اجرای آنها توسط همه

نهادهای حکومتی و در رأس آنها قوای سه‌گانه به‌عنوان مهم‌ترین مخاطب سیاست‌های کلی نظام نظارت کرده و راهکارهایی را در چارچوب قوانین موضوعه در برابر اجرایی‌شدن هرچه بهتر آنها بیندیشد.

### ۶. جایگاه حقوقی سیاست‌های کلی نظام

سیاست‌های کلی، مجموعه مقرراتی هستند که پایین‌تر از قانون اساسی و بالاتر از قوانین عادی هستند و راهنمای حرکت قوای سه‌گانه و سایر نیروهای مؤثر دیگر در کشور، به‌سمت اصول و هدف‌های آرمانی قانون اساسی می‌باشند که در طول سلسله‌مراتب قانون‌گذاری و وضع مقررات قرار می‌گیرند (انصاری، ۱۳۸۵، ص. ۸۴).

به‌محض تعیین سیاست‌های کلی، این سیاست‌ها برای همه قوا الزامی محسوب می‌شوند. این سیاست‌ها حلقه‌ای بین آرمان‌ها و امور اجرایی هستند، ولی با قانون عادی تفاوت اساسی و ماهوی دارند. این سیاست‌ها کلی هستند و باید در قوانین و آیین‌نامه‌ها، تصویب‌نامه‌ها و مقررات اجرایی و در عمل دستگاه‌ها متجلی شوند (سند سیاست‌های کلی نظام، ۱۳۹۳، تشخیص مصلحت نظام).

درخصوص جایگاه سیاست‌های کلی نظام در سلسله‌مراتب حقوقی دو دیدگاه وجود دارد. دیدگاه اول بر این استوار است که از آنجاکه دستورات ولی‌فقیه و احکام در حکومت اسلامی مافوق همه قوانین محسوب می‌شوند، سیاست‌های کلی هم به‌عنوان یکی از مصادیق این دستورات و احکام بالاتر از همه قوانین حتی قانون اساسی می‌باشند (معاونت آموزشی و پژوهشی دیوان عدالت اداری، ۱۳۹۱، ص. ۳۴). دیدگاه دوم نیز که به‌نظر دیدگاه مشهور در این زمینه است، برای سیاست‌ها جایگاهی فی‌مابین قانون اساسی و قانون عادی قائل است (طحان‌نظیف، ۱۳۹۶، ص. ۳۸؛ موسی‌زاده، ۱۳۸۷، ص. ۱۶۶؛ انصاری، ۱۳۸۵، ص. ۱۸۴).

سیاست‌های کلی بستری برای شکل‌گیری قوانین هستند که از نظر میزان الزامی بودن و درجه تفصیلی باید بین قوانین و سیاست‌های کلی تفاوت قائل شد، قانون، قاعده عمومی الزام‌آوری است که دارای ضمانت اجرایی بوده و ناظر به موقعیت خاص است که به‌صورت قضایی شرطی یا بایدونباید مطرح می‌شوند. اگر سیاست‌های کلی نیز قصد تعیین بایدونبایدها را دارند، باید حدود و قلمرو آن مشخص شود (زارعی، ۱۳۸۰، ص. ۳۸۴).

### ۷. ویژگی‌های سیاست‌های کلی نظام

ویژگی‌های سیاست‌های کلی نظام طبق جدول (۱) بیان می‌گردد:

جدول ۱. ویژگی‌های سیاست‌های کلی نظام (معاونت پژوهش، اطلاع‌رسانی و بین‌الملل، ۱۳۹۴، ص. ۲۴)

ردیف	ویژگی	توضیح
۱	تفصیلی و تشریحی‌تر از آرمان‌ها بودن	در مقایسه با بیان‌های آرمانی، جنبه تفصیلی و تشریحی‌شان بیشتر باشد.
۲	تبیین اصول کلی توزیع منابع و امکانات	اصول کلی توزیع و تخصیص منابع و امکانات کشور را با توجه به اولویت‌ها بیان نمایند.
۳	ترسیم سیمای عمومی و کلی نظام	اجرای آنها سیمای عمومی و کلی نظام را در زمینه‌های مختلف شامل امنیت در جامعه، معنویت، موقعیت کشور در جهان، عدالت و برخورداری مردم از مواهب و نعمات موجود در کشور در مقاطع مختلف تاریخی را ترسیم نماید.
۴	تعیین اصول تدوین سیاست‌های اجرایی	اصول و راهنمای تدوین سیاست‌های اجرایی را به دست می‌دهند.
۵	فراگیر بودن	سیاست‌های کلی، جامع‌نگر و فراگیر هستند و کل نیروهای موجود و فعال در کشور را در برمی‌گیرند و اصول راهنما را درخصوص مسائل اجرایی مربوط به همه نیروها، مورد توجه قرار می‌دهند و به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که نتیجه کار این نیروها در یک راستا باشد.
۶	بیانگر خصوصیات اصلی و اساسی نظام	سیاست‌های کلی نمایانگر ارزش‌ها، فرهنگ، تمدن، آرمان‌ها و دریافت‌های اصولی نظام در زمینه‌های علمی و فرهنگی، اعتقادی، اقتصادی، حقوقی و اجتماعی، سیاسی، آن خواهند بود.
۷	پایداری	سیاست‌های کلی باید پس از تعیین و اعلام، در یک‌زمان معین و نسبتاً طولانی ثابت باشند تا آثار آنها در سیاست‌های اجرایی فرابخشی و بخشی در برنامه‌ریزی و سپس اجرا ظاهر شوند.

### پیشینه پژوهش

پیشینه تحقیقات مربوط به موانع اجرای سیاست‌های کلی نظام، طبق جدول ذیل بیان می‌گردد:

جدول ۲. پیشینه پژوهش

پژوهشگر	سال	حوزه مطالعه	شرح دیدگاه
هدایت‌نیا؛ گنجی و فرج‌اله	۱۴۰۱	آسیب‌شناسی سیاست‌گذاری و اجرای سیاست‌های کلی خانواده	مهمترین آسیب‌ها در فرایند سیاست‌گذاری سیاست‌های کلی خانواده: ۱. تعدد مراجع سیاستگذار؛ ۲. تعدد اسناد حقوقی؛ ۳. تکرر قواعد

شرح دیدگاه	حوزه مطالعه	سال	پژوهشگر
<p>حقوقی؛ ۴. درهم‌آمیزی اهداف و سیاست‌های کلی؛</p> <p>۵. درهم‌آمیزی سیاست‌های کلی با برنامه‌های اجرایی؛ ۶. فرایند نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی؛ ۷. ماهیت مبهم نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی (نظارت تقنینی یا نظارت بر اجرا؟)؛ ۸. تعدد مراجع نظارتی و فقدان تعامل سازنده میان آنها.</p>			
<p>۱. پیش‌بینی بند ۱ اصل ۱۱۰ در قانون اساسی در راستای منضبط کردن ولایت مطلقه فقیه، مورد ارزیابی است.</p> <p>۲. ابهام بند ۲ اصل ۱۱۰ قانون اساسی نیز با توجه به فلسفه وضع این بند در مذاکرات شورای بازنگری قابل درک می‌گردد.</p>	<p>تحلیل و نقد دیدگاه شورای بازنگری قانون اساسی درباره سیاست‌های کلی نظام</p>	۱۳۹۸	بامری‌نیا، عنایت‌اله
<p>نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عوامل عدم تحقق و اجرای کامل سیاست‌های کلی نظام اداری شامل:</p> <p>شاخه محیطی: جامعه نخبگانی، پاسخگویی، خط‌مشی فکری و سیاسی، مقتضیات سازمانی، قانون‌گذاری، افکار عمومی؛</p> <p>شاخه ساختاری: تدوین سیاست‌های کلی، اجرای سیاست‌های کلی، نظارت بر اجرای سیاست‌های کلی؛</p> <p>شاخه محتوایی: شخصیت و رفتار، ادراک، زمان‌بندی، فرهنگ سازمانی، دانش و انگیزش</p>	<p>آسیب‌شناسی اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری کشور براساس مدل سه‌شاخگی</p>	۱۴۰۱	شریفی، مهدی و آرابی، وحید
<p>موانع عملیاتی‌شدن سیاست‌های کلی نظام اداری در سه بعد:</p> <p>طراحی و تدوین: غفلت از توجه به توانایی، امکانات و ظرفیت مجریان در مرحله تدوین خط‌مشی‌های کلان، عدم وجود دسته‌بندی منظم موضوعات و مسائل نظام اداری؛</p> <p>اجرا: برخورد شعاری با سیاست‌های کلی، وجود</p>	<p>شناسایی موانع عملیاتی شدن سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)</p>	۱۳۹۷	لطیفی، میثم و کمیلی‌فرد، مجتبی

شرح دیدگاه	حوزه مطالعه	سال	پژوهشگر
مقاومت در برابر تغییرات، نبود ثبات مدیریتی؛ نظارت و ارزشیابی: فقدان شاخص‌ها و معیارهای مشخص برای نظارت و ارزشیابی.			
مانع و چالش اجرایی شدن سیاست‌های جمعیتی: ۱. نبود برنامه راهبردی-اجرایی منسجم و تخصیص نیافتن بودجه برای اجرای سیاست‌های کلی جمعیت؛ ۲. آشفتگی ساختار نهادی؛ ۳. سیاست‌های موردی در مقابل بسته‌های سیاستی؛ ۴. نداشتن جامعیت و فراگیری برنامه‌ها؛ ۵. جای خالی حمایت از مطالعات و پژوهش‌های کلان و ملی در حوزه جمعیت.	چالش‌های فراروی سیاست‌های کلی جمعیتی (خبرگزاری جمهوری اسلامی - ایرنا)	۱۳۹۹	صادقی، رسول
الگوی پیشنهادی برای نظارت راهبردی تحقق سیاست‌های کلی نظام در ۱۰ بعد به شرح ذیل تشکیل شده است: ۱. نظارت بر ویژگی‌های سیاست کلی تدوین‌شده؛ ۲. نظارت بر ملاحظات تدوین سیاست کلی؛ ۳. نظارت بر تدوین نقشه راه تحقق سیاست کلی؛ ۴. نظارت بر بسترسازی‌های تحقق سیاست کلی؛ ۵. نظارت بر الزامات اجرای سیاست کلی؛ ۶. نظارت بر ملاحظات و ویژگی‌های رهبری در تحقق سیاست کلی؛ ۷. نظارت بر ملاحظات و ویژگی‌های مجریان در تحقق سیاست کلی؛ ۸. نظارت بر مراجع و عوامل محیطی مؤثر بر تحقق سیاست کلی؛ ۹. نظارت بر دستاوردهای حاصل از اجرای سیاست کلی؛ ۱۰. نظارت بر فرایندها، ملاحظات و الزامات نظارت بر تحقق سیاست کلی. قابل ذکر است ابعاد فوق دارای ۵۳ مؤلفه و ۱۱۰ زیر مؤلفه می‌باشد.	الگوی نظارت راهبردی تحقق سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران	۱۴۰۱	فرزین، میثم؛ وحیدی، احمد و باقری، علی
الگوی پیشنهادی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سیاست‌های کلی نظام در شش بعد به شرح ذیل	عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سیاست‌های کلی نظام	۱۴۰۱	فرزین، میثم و احمدوند، علی

پژوهشگر	سال	حوزه مطالعه	شرح دیدگاه
محمد		جمهوری اسلامی ایران	تشکیل شده است: ۱. تدوین نقشه راه تحقق سیاست کلی؛ ۲. بسترسازی تحقق سیاست کلی؛ ۳. الزامات اجرای سیاست کلی؛ ۴. ملاحظات و ویژگی‌های رهبری تحقق سیاست کلی؛ ۵. ملاحظات و ویژگی‌های مجریان تحقق سیاست کلی؛ ۶. مراجع و عوامل محیطی مؤثر بر تحقق سیاست کلی .

### روش پژوهش

روش پژوهش تحقیق حاضر روش کیفی تحلیل مضمون می‌باشد و داده‌های موردنیاز به‌وسیله ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده‌اند. برای انجام این پژوهش، پنج مرحله اصلی انجام شده است که عبارتند از: ۱. مطالعه و جمع‌آوری ادبیات موضوع؛ ۲. انجام مصاحبه با خبرگان؛ ۳. کفایت و اشباع نظری مصاحبه‌ها؛ ۴. انجام فرایند تحلیل مضمون متون مصاحبه؛ ۵. شناسایی تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام.

تحلیل مضمون روشی جهت شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی جهت تحلیل داده‌ها می‌باشد. تحلیل مضمون فرایندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به‌کار رود. احصاء و شناسایی تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام، با روش تجزیه و تحلیل مضمون و روش گردآوری داده مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان است. جامعه خبرگان مورد نظر این پژوهش شامل اساتید دانشگاهی با تحصیلات دکترای تخصصی و بالاتر مرتبط با موضوع پژوهش می‌باشد.

برای انتخاب جامعه نخبگان از دو روش هدفمند و شیوه نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شده است. زمانی که مضامین مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده به حالت تکراری برسد، اصطلاحاً می‌گویند پژوهش به کفایت نظری رسیده است و ادامه مصاحبه‌ها متوقف می‌شود.

در تحقیق حاضر نیز همانطور که در جدول زیر مشاهده می‌شود هرچه به مصاحبه دهم نزدیک می‌شویم از تعداد مضامین جدید که از مصاحبه‌ها احصاء شده کاسته می‌شود. یعنی در دو مصاحبه آخر تعداد مضامین احصاء شده تکراری شده و در نتیجه پژوهش به کفایت نظری و یا اشباع رسیده است.

جدول ۳. مجموع مفاهیم جدید و تکراری هر شرکت‌کننده

مشارکت کننده	مفاهیم جدید	مفاهیم تکراری	کل مفاهیم
اول	۵	۰	۵
دوم	۱	۴	۵
سوم	۵	۰	۵
چهارم	۳	۱	۴
پنجم	۵	۲	۷
ششم	۴	۰	۴
هفتم	۱	۵	۶
هشتم	۵	۰	۵
نهم	۲	۳	۵
دهم	۲	۲	۴
یازدهم	۰	۶	۶
دوازدهم	۰	۶	۶
جمع	۳۳	۲۹	۶۲

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

درنهایت پس از مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مربوطه و با بهره گرفتن از روش تحلیل مضمون متون مصاحبه‌های صورت‌پذیرفته، اقدام به شناسایی تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام کردیم.

پس از تجزیه و تحلیل مضامین استخراج شده از متون ۱۲ مصاحبه انجام شده، ۳۳ مضمون فراگیر به‌عنوان تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام، ارائه شد. که پس از آن برای تأیید روایی آن از طریق پرسشنامه به خبرگان ارائه شد، که در نتیجه آن، با روش روایی محتوایی لاوشه و تعداد اعضای پنل ۱۲ و حداقل مقدار CVR قابل قبول مربوط به آن (۰/۵۶)، سه مورد از این عوامل حذف گردید. همچنین مورد فوق با آزمون دوجمله‌ای در نرم‌افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت که به دلیل داشتن sig بزرگتر از ۰/۰۵ (سطح معناداری)، دقیقاً نتیجه مشابه حاصل و همان سه مورد مجدد حذف گردید.

همچنین برای سنجش پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS عدد  $0/823$  کسب شد که با توجه به اینکه عدد مذکور از  $0/7$  بیشتر می‌باشد، پایایی آن مورد قبول واقع شد. در فرایند انجام تحلیل مضمون متن مصاحبه‌های صورت گرفته در این پژوهش، حدود ۱۶۹ مضمون پایه استخراج شد، که با انجام فرایند تحلیل مضمون در نهایت همانگونه که ذکر شد ۳۰ مضمون فراگیر تحت عنوان تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام شناسایی شدند. این ۳۰ مضمون فراگیر تحت عنوان تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام، براساس چهار بعد حقوقی و ماهیتی، فرایندی و مدیریتی، محیطی و ساختاری و نظارتی توسط خبرگان، تقسیم‌بندی شده‌اند.<sup>۱</sup>

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در نتیجه این پژوهش، پاسخ به سؤال پژوهش، «تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام کدامند؟»، این‌گونه مطرح می‌شود که تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام در چهار بعد حقوقی و ماهیتی، فرایندی و مدیریتی، محیطی و ساختاری و نظارتی توسط خبرگان، دسته‌بندی می‌شوند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که بیشترین تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام در بعد فرایندی و مدیریتی است. که برای رفع این تهدیدات، ایجاد بازمهندسی در فرایندهای اجرای سیاست‌ها و همچنین آموزش‌های لازم برای مجریان این سیاست‌ها از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

قابل ذکر است که تاکنون دسته‌بندی‌های متعددی برای اجرای خط‌مشی‌های کلان مطرح شده است که هرکدام ناظر به جنبه‌های خاصی از موانع است، اما برخلاف پژوهش‌های سابق، تهدیدات احصاء شده و همچنین دسته‌بندی انجام شده در پژوهش حاضر همان‌گونه که ملاحظه شد، اولاً برای سیاست‌های کلی نظام به‌صورت عام کاربرد دارد و ثانیاً با تأکید بر آینده‌پژوهی صورت پذیرفته است، که این موارد از نوآوری‌های این پژوهش محسوب می‌گردد.

همچنین پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های مجزایی برای بررسی این ۳۰ تهدید در مسیر اجرای هریک از سیاست‌های کلی ابلاغ شده صورت پذیرد.

۱. جدول «تهدیدات آینده در مسیر اجرای سیاست‌های کلی نظام» در اختیار مسئولان فصلنامه و داوران معتمد گذاشته شده است؛ اما به جهت ملاحظات حیطه‌بندی سازمانی، لازم است برای دریافت اطلاعات بیشتر درباره آن با نویسندگان مقاله ارتباط گرفته شود.



## فهرست منابع

### الف) منابع فارسی

- ارسطا، محمدجواد؛ حبیب‌نژاد، سید احمد و گودرزی، احمد (۱۴۰۲). الزامات حقوقی ضمانت اجرای سیاست‌های کلی نظام. *مطالعات حقوق عمومی دانشگاه تهران*، دوره ۵۳.
- اسماعیلی، محسن و طحان‌نظیف، هادی (۱۳۸۷). تحلیل ماهیت نهاد سیاست‌های کلی نظام در حقوق اساسی جمهوری اسلامی ایران. *پژوهش‌نامه حقوق اسلامی*، سال نهم.
- اسماعیلی، محسن و طحان‌نظیف، هادی (۱۳۹۱). نسبت سیاست‌های کلی نظام با احکام حکومتی در حقوق اساسی ایران. *پژوهش‌نامه حقوق اسلامی*، سال سیزدهم.
- اسماعیلی، محسن و منصوریان، مصطفی (۱۳۹۱). درآمدی بر نقش مجلس شورای اسلامی در حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام. *بررسی‌های حقوق عمومی*، سال اول.
- باقری، علی؛ فرزین، میثم و امینی، سید جواد (۱۴۰۰). الزامات و ملاحظات نظارتی و کنترلی در مرحله تدوین سیاست‌های کلی نظام. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، سال نهم.
- حاجی‌پور، ابراهیم؛ فروزنده، لطف‌اله؛ دانایی‌فرد، حسن و فانی، اصغر (۱۳۹۴). طراحی الگوی آسیب‌شناسی اجرای خط مشی عمومی در ایران. *فصلنامه مدیریت نظامی*، سال پانزدهم.
- خسروی، حمید و طاهری، علی (۱۴۰۲). الزامات حقوقی پیاده‌سازی سیاست‌های کلی نظام ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). *فصلنامه محیط‌شناسی راهبردی ج.ا.ایران*، سال هفتم.
- رضائیان، علی؛ تقوایی‌نجیب، احمد و ربیعی‌مندجین، محمدرضا (۱۴۰۱). مطالعه تطبیقی نقش نظارتی مجلس در فرایند بودجه‌ریزی و جایگاه آن در سیاست‌های کلی نظام قانون‌گذاری. *فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان*، سال دهم.
- رنگریز، حسن؛ موذنی، بهرام (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی موانع اجرای خط مشی های عمومی در سازمان های دولتی با استفاده از مدل های تصمیم گیری چند معیاره. *فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، سال هشتم.
- زفرقندی، علی؛ اصلانی، فیروز (۱۳۹۸). تحلیل نقاط ابهام نظارت بر اجرای سیاست‌های کلی نظام در فرآیند تقنین. *فصلنامه دانش حقوق عمومی*، سال هشتم.
- فرزین، میثم؛ علی محمد، احمدوند (۱۴۰۱). عوامل موثر بر پیاده‌سازی سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، سال دهم.
- فرزین، میثم؛ وحیدی، احمد؛ باقری، علی (۱۴۰۱). الگوی نظارت راهبردی تحقق سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، سال دهم.
- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.

- نیکویه، مهدی؛ قضلی، صفر؛ درویش، فرهاد؛ کشاورز، عین اله. (۱۳۹۷). چارچوب یکپارچه ارزیابی آینده محور سیاست‌های کلی نظام ابلاغی مقام معظم رهبری مدظله العالی با رویکرد مدیریت پروژه. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست و دوم.
- نیکویه، مهدی؛ کشاورز، عین اله. (۱۳۹۵). ارائه مدل یکپارچه ارزیابی و مدیریت پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی در سطوح ملی و سازمانی. فصلنامه سیاست‌گذاری عمومی دانشگاه تهران، دروه دوم.
- الوانی، سید مهدی؛ شریف زاده، فتاح. (۱۳۹۱). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

### **(ب) منابع انگلیسی**

- Joyce, W, What Really Works: HR.s Role in Building the 4+2 Organization and an Introduction to the Case Studies in the HR Leadership Forum, Human Resource Management 44 (1): 67-72, March 2005.
- Monitor group  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/dup-global-riskmanagement-survey9.pdf>, June 2015.
- Sterling, J, Translating Strategy into Effective Implementation, Strategy & Leadership 31 (3): 27-34, June 2003.