

درستکاری، شفافیت و حسابداری



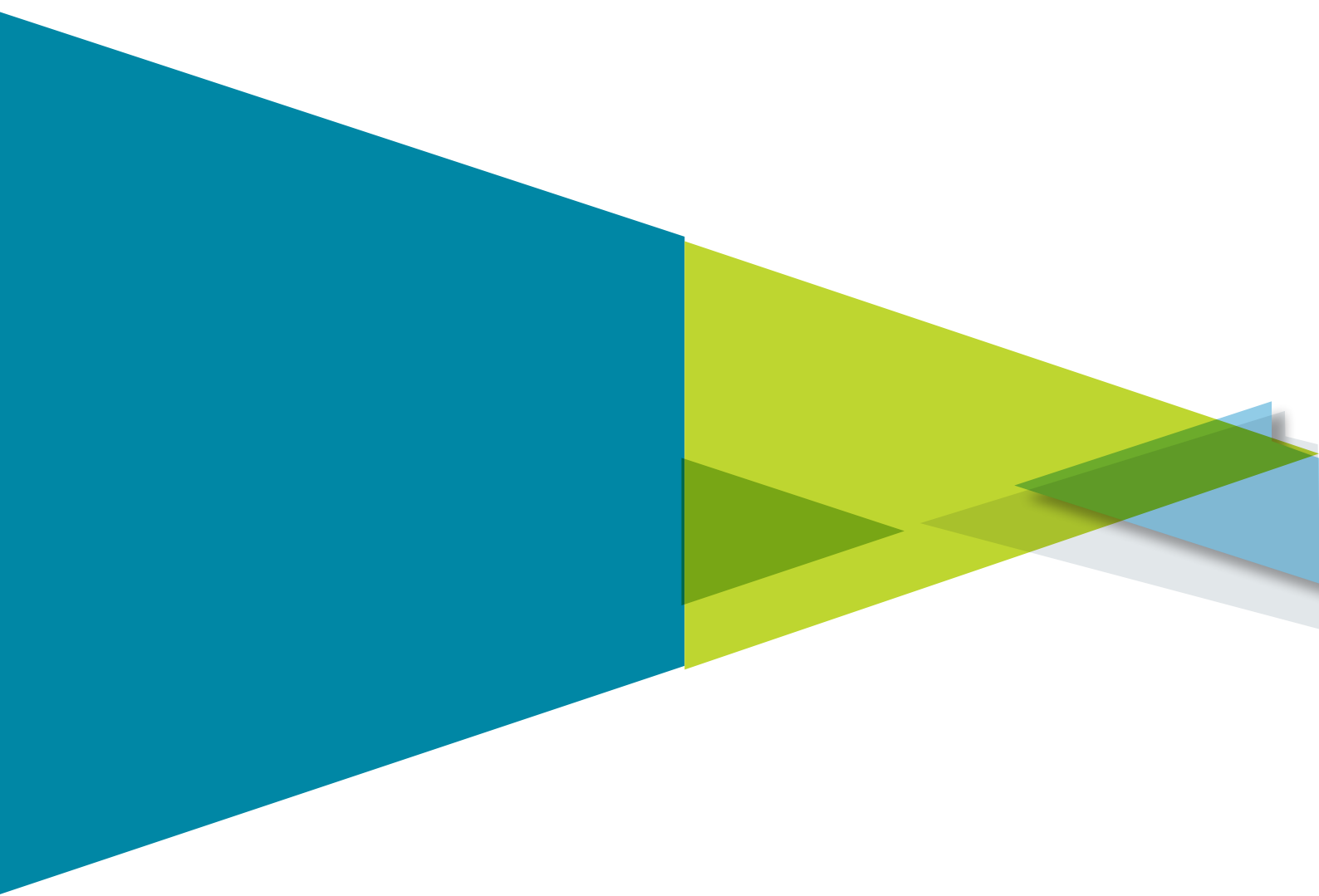
Building Integrity

مرجع نصاب تعلیمی



حکومت داری خوب و ارتقاء درستکاری در سکتورهای
دفاعی و امنیتی مرتبط

بخش تحصیلات و تعلیمات ارتقاء درستکاری ناتو



حکومت داری خوب و ارتقاء درستکاری در سکتورهای دفاعی و امنیتی مرتبط

بخش تحصیلات و تعلیمات ارتقاء درستکاری ناتو

«عالی‌ترین خصوصیت رهبر، بدون شک درستکاری است. بدون درستکاری هیچ نوع موفقیتی در عمل ممکن نیست. فرقی نمی‌کند چه در گروهی از کارگران ساختمانی باشد، چه در زمین فوتبال و چه در ارتش یا دفتر باشد».

دوایت. دی. آیزن هاور

در ناتو، میراث اولین قوماندان اعلی ناتو در اروپا را به پیش می‌بریم و درستکاری را به‌عنوان هسته اصلی کار خود قرار می‌دهیم.

رویکرد ما در رسیدگی به ریسک فساد در سکتور دفاعی و تأثیر منفی آن بر بودجه‌های دفاعی، اعتماد عمومی و مؤثریت عملیاتی، ارتقاء درستکاری است. ما می‌دانیم که فساد و امنیت به هم پیوسته‌اند و عدم حکومت داری خوب در سکتور دفاعی یک چالش امنیتی است.

مصمم هستیم که درستکاری را به‌عنوان یک رشته اکادمیک متمایز در ناتو ارتقا دهیم. از سال ۲۰۱۲، با تصویب پلان تحصیلی و تعلیمی ارتقاء درستکاری ناتو توسط شورای آتلانتیک شمالی، ما در تلاش هستیم تا از طریق تحصیلات درستکاری را در نهادهای دفاعی تقویت کنیم.



تقویت ارتقاء درستکاری و حکومت داری خوب یک کار پرچالش است و هیچ راه حل آماده‌ای ندارد. این امر مستلزم تعهد سیاسی، رهبری قوی، دیدگاه بلند مدت و ترکیبی مناسب از ابزارها و عملکردهای خوب برای ایجاد انگیزه در ایجاد تغییرات و تقویت اصلاحات پایدار است. تحصیلات کلید موفقیت است. تحصیلات مسیری برای پایداری اصلاحات و ارتقای فرهنگ درستکاری و همچنین انکشاف قابلیت‌های جدید است.

برای دستیابی به این دیدگاه، ما این نصاب تحصیلی مرجع را با پشتیبانی از یک گروه چند ملیتی از کارشناسان این موضوع زیر نظر کارمندان ارتقاء درستکاری ناتو تهیه کرده‌ایم. این مرجع یک راهنما برای کشورهای متحد و شریک ناتو است که در حال اجرای اصلاحات حکومت داری خوب و بازنگری نصاب تحصیلی ملی خود با هدف جای دادن مضامین ارتقاء درستکاری در این نصاب هستند و یا در حال انکشاف کورس‌های تحصیلی جدید به منظور برآورده کردن نیازهای ملی مرتبط با ارتقاء درستکاری می‌باشند.

می‌خواهم به تمام اعضای این گروه که در انکشاف این رهنمود سهم گرفته‌اند مراتب قدردانی خویش را اعلام کنم. منابع لازم برای تدوین این رهنمود از طریق صندوق وجهی ارتقاء درستکاری ناتو و دفتر وزیر دفاع ایالات متحده آمریکا فراهم شده است.

کارمندان ناتو مشتاق به ادامه همکاری با شرکاء این سازمان و مقامات کشورهای همکار برای بهبود تحصیلات و تعلیمات ارتقاء درستکاری و نیز تبادل تجربیات عملکردهای خوب هستند.

دوکتور جان مانزا
دستیار سرمنشی ناتو در عملیات

درباره این مرجع نصاب تعلیمی

با توجه به تاثیر حکومتداری ضعیف و فساد به عنوان یک ریسک امنیتی و اهمیت جای دادن اصول ارتقاء درستکاری در فعالیت های موجود تعلیمی و آموزشی، این مرجع رهنمودی است برای کمک به متحدین و همکاران ناتو به ارتقاء تحصیلات و تعلیمات و جای دادن درستکاری در خطوط اصلی آن. این مرجع بخشی از تعهد دوامدار ناتو به نهادهای دفاعی و تقویت شفافیت، حسابداری و درستکاری در سکتورهای دفاعی و امنیتی مرتبط است.

هدف مرجع این نیست که به عنوان یک رهنمود فشرده برای تمام اهداف ممکن حکومتداری خوب و مرجع اصلی راههای مبارزه با فساد تلقی شود. بلکه هدف این است که مواد آموزشی مخصوص موضوع ارتقاء درستکاری فراهم کند تا در کورسهای تعلیمی گنجانده شود و به این شکل گزینههای انعطاف پذیری مهیا گردد تا بتوان آن را مطابق به نیازهای ملی یک کشور تغییر داد. اهداف آموزشی این مرجع برای افسران ملکی و نظامی تا سطح ریاست بخش (درجه نظامی OF۵-OF۲) در نظر گرفته شده است. بنا به توصیه تیم ۱۳۲۵ در مقر ناتو، موضوع جندر نیز در نصاب پیشنهادی تعلیمی گنجانده شده است. ارتقاء درستکاری یک مسئله عمومی است و به نهادهای توصیه می شود که از کارشناسان این موضوع که شامل متخصصانی از ادارات ملی و بین المللی، جامعه مدنی و سکتور خصوصی است، کمال بهره را ببرند.

نصاب تعلیمی به چهار فصل تقسیم شده است که شامل اهداف آموزشی، سوالات برای مطالعه و مراجع می باشد. این چهار فصل عبارتند از:

- درک فساد به عنوان یک ریسک امنیتی و اهمیت ارتقاء درستکاری
- ارتقاء درستکاری و اداره عمومی
- ارتقاء درستکاری در مدیریت و کارکرد دفاع و امنیت
- ارتقاء درستکاری در عملیات ها و پروسه های دفاعی

این مرجع نصاب تعلیمی ارتقاء درستکاری توسط یک گروه چندملیتی از کارشناسان این موضوع زیر نظر کارمندان بین المللی ناتو تهیه شده و مکمل منابع نصاب تعلیمی مشابه است که از طریق پروگرام ارتقاء تعلیم و تربیه دفاعی یا DEEP تهیه شده می باشد. این مرجع باید به عنوان اول گام در جای دادن موضوع ارتقاء درستکاری در بدنه ای اصلی سیستم تعلیم و تربیه در ناتو و کشورها دانست. به مسئولان تعلیم و تربیه توصیه می شود که نظرات و تجربه ملی خود را در این زمینه به منظور بهبود این مرجع نصاب تعلیمی ارائه کنند. برای آسانی مراجعه، این مرجع شامل اسناد کلیدی برای ارجاع است.

فصل های دیگر بر حسب نیازها تدوین خواهد شد.

پالیسی ارتقاء درستکاری ناتو

1. کشورهای عضو ناتو یک اجتماع بی نظیر با ارزشهای مشترک تشکیل داده اند که به اصول آزادی های فردی، دموکراسی، حقوق بشر و حاکمیت قانون متعهدند. این کشورها برای یک هدف واحد متحد شده اند: برای حصول اطمینان از این که این اتحاد یک اجتماع بی نظیر از آزادی، صلح، امنیت و ارزش های مشترک باقی می ماند. گفتمان و همکاری میان کشورهای عضو این اجتماع، در راستای اصولی که در «سند اساسی شورای همکاری اروپا-اتلانتیک یا EPAC» درج شده، می تواند سهمگیری ارزنده ای در ارتقاء امنیت بین المللی و دفاع از ارزش های داشته باشد که این اتحاد بر آن استوار است.

2. متحدین بر این عزم خود تاکید می کنند که نهادهای دفاعی شفاف و پاسخگو تحت کنترل دموکراتیک برای ثبات در منطقه اروپا-اتلانتیک و همکاری های امنیتی بین المللی حیاتی است. آن ها همچنین اذعان دارند که فساد و حکومتداری ضعیف چالش های امنیتی هستند که دموکراسی، حاکمیت قانون و انکشاف اقتصادی را تضعیف کرده و اعتماد مردم به نهادهای مدنی را زایل نموده و نیز تاثیری منفی برای موثریت های عملیاتی دارند.

3. پالیسی ناتو در ارتقاء درستکاری و صداقت، که در این سند تشریح شده، مبتنی بر تجاری است که از طریق تطبیق برنامه های ارتقاء درستکاری در سال ۲۰۰۷ از سوی شورای همکاری اروپا-اتلانتیک اجرا شد. پروگرام ارتقاء درستکاری ناتو بخشی از تعهد این سازمان به تقویت صداقت و درستکاری، شفافیت و حسابداری در دفاع و سکتورهای امنیتی مرتبط است. درستکاری حلقه اتصال میان رفتار و اصول است. به زیان مدیریت، درستکاری رابطه مستقیمی با حکومتداری خوب دارد. تقویت درستکاری در یک نهاد به معنای نهادهای سازی اصولی است که می خواهیم یک سازمان به آن وفادار بماند و نیز به معنای رایج ساختن این نرم ها و ارزش ها در میان پرسونل آن.

4. پروگرام ارتقاء درستکاری و صداقت ناتو و فعالیت های مربوط به آن برای همه متحدین ناتو، شورای همکاری اروپا-اتلانتیک، دیالوگ مدیترانه، ابتکار همکاری استانبول، و دیگر کشورهای همکار در سراسر جهان و کلمبیا باز است. درخواست ها از دیگر کشورها توسط ناتو به صورت موردی بررسی می شود. این پروگرام عملکردهای خوب را ارتقاء بخشیده و به کشورهای اشتراک کننده در راستای موثرتر و باکفایت تر ساختن نهادهای دفاعی و امنیتی حمایت تخصصی مناسب با وضعیت آن کشور ارائه می کند.

اصول عمومی

5. پالیسی ارتقاء درستکاری ناتو با اصول ذیل هدایت می شود:

5.1. ارتقاء درستکاری یکی از عناصر کلیدی فعالیت های متحدین است. تطبیق تدابیر برای ارتقاء درستکاری، مبارزه با فساد و حکومتداری خوب بر ناتو، متحدین و کشورهای همکار آن به طور یکسان اهمیت دارد. متحدین و همکاران ناتو به حمایت و ترویج اصول درستکاری، شفافیت و حسابداری و تطبیق این اصول در مطابقت با نرم های بین المللی و عملکردهای تعیین شده در دفاع و سکتورهای امنیتی

مرتبط متعهد هستند.

5.2. پروسه‌های موثر و شفاف به منظور ارزیابی ریسک‌های امنیتی مرتبط با فساد و نیازمندی‌های دفاعی باید تدوین شده، انکشاف یابد و از توانمندی‌های عملیاتی دفاعی و نیازمندی‌های آن مراقبت گردد.

5.3. ارتقاء درستکاری باید بخشی لاینفک از کار ناتو و فعالیت‌های داخلی آن باشد و باید به عنوان بخشی از تطبیق پروسه نهادینه‌سازی به پیش برده شود. کارمندان بین‌المللی، کارمندان نظامی بین‌المللی، نهادهای نظامی و قوماندانده باید به تلاش‌هایشان برای ارتقاء درستکاری، شفافیت و حسابداری ادامه داده و حکومتداری خوب را در ساختارهای خود تشویق کنند.

اهداف درازمدت

6. ارتقاء درستکاری و انکشاف نهادهای دفاعی شفاف و پاسخگو که قادر به حسابداری به چالش‌های پیش‌بینی نشده امنیتی هستند، به شمول نهادهایی با ماهیت ترکیبی، به شکل چشمگیری در مأموریت متحدین در حفاظت از آزادی و امنیت اعضای خود نقش دارند.

7. با شناخت ماهیت فراگیر ارتقاء درستکاری و تکیه بر مسئولیت‌های مربوطه ناتو، متحدین و همکاران آن، این پالیسی این اهداف را دنبال می‌کند:

ناتو

7.1. ادغام ارتقاء درستکاری و صداقت در چارچوب اهداف پالیسی کلان ناتو و تطبیق وظایف اصلی متحدین

7.2. فراهم‌آوری یک رویکردی هماهنگ و ساختاریافته برای تقویت مفهوم ارتقاء درستکاری و عملیاتی ساختن آن در فعالیت‌های خطوط سیاسی و نظامی ناتو

7.3. تشریک مساعی با دیگر سازمان‌های بین‌المللی، طوری که ضرورت باشد.

متحدین و همکاران

7.4. ادامه انکشاف و به‌روزرسانی داوطلبانه پالیسی‌های ملی مرتبط با ارتقاء درستکاری، دکترین آن و نیز برنامه‌های آموزشی مرتبط

7.5. تاکید مجدد بر عزم کشورها، برای تبادل داوطلبان درس‌های آموخته شده و تجارب از بهترین عملکردها در چارچوب برنامه و فعالیت‌های ارتقاء درستکاری ناتو

7.6. ترغیب اعضا و شرکای ناتو در به دست گرفتن کنترل و مالکیت روند نهادینه‌سازی و ظرفیت‌سازی درونی

وظایف هسته‌ای یا اصلی

8. عناصر ارتقاء درستکاری، به شمول مفاهیم درستکاری، شفافیت و حسابداری باید برای بهبود مدیریت منابع دفاعی و انکشاف توانمندی‌ها به کار رود. این عناصر باید در اجرای وظایف اصلی ناتو گنجانده شود.

دفاع جمعی

8.1. دفاع جمعی به موثریت و کفایت نهادهای دفاعی وابسته است و باید براساس اصول درستکاری، شفافیت

و حسابداری و به حداکثرسانی بهره‌برداری از منابع مالی استوار باشد تا توانمندی‌های دفاعی را تقویت کرده و از موجودیت منابع برای قوای مسلح اطمینان پیدا شود. ارتقاء درستکاری باید در نهادهای ملی دفاعی و امنیتی ملی تقویت شود تا از استحکام این نهادها بخصوص در برابر فساد اطمینان حاصل شود.

مدیریت بحران

8.2. ناتو مجموعه‌ای بی‌نظیر و قدرتمند از توانمندی‌های سیاسی و نظامی برای مقابله با طیف وسیعی از بحران‌ها در اختیار دارد. در جریان عملیات‌های در حال اجرا، فعالیت‌های مربوط به ظرفیت‌سازی موازی با مدیریت بحران انجام می‌شود. با در نظر داشت این که فساد اعتماد عمومی به حکومت را زایل می‌سازد، انکشاف اقتصادی را تحت تاثیر می‌دهد و به بروز منازعه منجر می‌شود، ارتقاء دستکاری و صداقت می‌تواند تاثیر بازدارندگی نیز داشته باشد. ارتقاء دستکاری باید در تمام سطح عملیاتی و ماموریت‌های ناتو در نظر گرفته شود.

همکاری امنیتی

8.3. شبکه وسیع ارتباطات میان ناتو و کشورها و سازمان‌های همکار آن انگیزه و عزم خاصی برای برنامه ارتقاء دستکاری ناتو ایجاد کرده است. ناتو و شرکاء آن، موازی با پالیسی همکاری ناتو با یکدیگر کار، و در جایی که ممکن است، به شکل‌های مختلف همکاری می‌کنند تا تطبیق اصول ارتقاء دستکاری و صداقت را تشویق کنند و درس‌ها و عملکردهای خوبی را که آموخته‌اند با هم به اشتراک بگذارند.

نگرش‌های چندبعدی

9. از حاشیه به متن آوردن ارتقاء دستکاری در بخش وظایف اصلی ناتو مکمل تلاش‌های ملی است. فعالیت‌های مرتبط با ارتقاء دستکاری باید انعطاف‌پذیر بوده و مخصوص کشورهای طراحی شود.

10. پروگرام ارتقاء دستکاری ناتو بر روی جلوگیری از فساد در سکتور دفاع و امنیت تمرکز دارد و مکمل تلاش‌های دیگر بازیگران بین‌المللی است. پالیسی ارتقاء دستکاری در چارچوب همکاری‌های دو جانبه، منطقه‌ای و چندجانبه، باید با این تلاش‌ها منسجم باشد و هماهنگی میان بازیگران مختلف باید به شکلی که مناسب است و در راستای پلان اقدام رویکرد جامع تقویت گردد.

11. ناتو متعهد است که اطمینان یابد که همه پرسونل نظامی و ملکی در سکتورهای دفاعی و امنیتی کشورها در پروگرام ارتقاء دستکاری مشارکت می‌کنند از پیامدهای فساد آگاه می‌شود و نیز رهبران و تصمیم‌گیرندگان نیز آگاهی و دانش لازم برای ایجاد فرهنگ سازمانی دستکاری، شفافیت و حسابدهی را دارا هستند. پلان تعلیم و تربیه و آموزش ارتقاء دستکاری ناتو که در شورای اتلانتیک شمالی در سال ۲۰۱۲ روی آن توافق شد، با هدف ادغام ارتقاء دستکاری در فعالیت‌های تعلیمی و آموزشی ناتو طراحی شده است و در آن بهبودهای فعلی و آینده عملیاتی و نهادی در حمایت از ابتکارات ملی در این رابطه در نظر گرفته شده است. این پلان حامی تلاش‌های ملی است که با هدف ظرفیت‌سازی و بهبود عملی از طریق تعلیم و تربیه و آموزش در هر یک از کشور جریان دارد.

12. پالیسی ارتقاء دستکاری به حمایت خود از اولویت‌های ناتو در تطبیق قطعنامه شماره ۱۳۲۵ شورای امنیت سازمان ملل و قطعنامه‌های مرتبط با آن در رابطه با زنان، صلح و امنیت، ادامه می‌دهد. بنابراین، جنبه جندری یا تساوی

جنسیتی همچنان بخشی از ابزار اصلی و فعالیت‌ها، به شمول فعالیت‌های آموزشی و تعلیمی، در ارتقاء دستکاری و صداقت خواهد بود.

13. ارتقاء دستکاری ناتو با پالیسی پارتنرشپ یا همکاری درازمدت ناتو همخوانی دارد و هدف آن تقویت همکاری‌ها با استفاده از ابزارهایی مثل پروسه پلانگزار و مرور (PARP) و پروگرام ارتقاء تعلیمات دفاعی (DEEP) باقی خواهند ماند. پالیسی ارتقاء دستکاری ناتو همچنان به سهمگیری در ابتکار ظرفیت‌سازی برای سکتور دفاعی و امنیتی (DCBI) و ابتکار قابلیت سازگاری عمل میان اعضا (PII) ادامه خواهد داد. 14. شبکه‌ای از همکاران اجرایی از میان کشورهای عضو ناتو و شرکا آن نیز در پروگرام ارتقاء دستکاری ناتو سهم دارند. آن‌ها به فراهم‌آوری دانش تخصصی، میزبانی رویدادها و انجام پژوهش و تحلیل ادامه خواهند داد.

15. ناتو، متحدین و همکاران آن باید اطمینان حاصل کنند که اصول ارتقاء دستکاری در استراتژی‌ها و فعالیت‌های مرتبط با دیپلماسی عمومی شان گنجانده می‌شود. رهبران دفاعی و امنیتی از یک استراتژی کامل ارتباطات می‌توانند برای ارتقاء و حمایت از اصلاحاتی که هدف آن تقویت حکومت‌داری خوب است، بهره ببرند.

16. جامعه مدنی و رسانه‌ها نقشی اساسی در حصول اطمینان از درست‌کاری، شفافیت و حسابدهی دارند. آن‌ها همچنین نقشی کلیدی در افزایش آگاهی عمومی نسبت به فساد و سوءمدیریت منابع ایفاء می‌کنند. پروگرام ارتقاء دستکاری ناتو با این نهادها همکاری خود را گسترش می‌دهد.

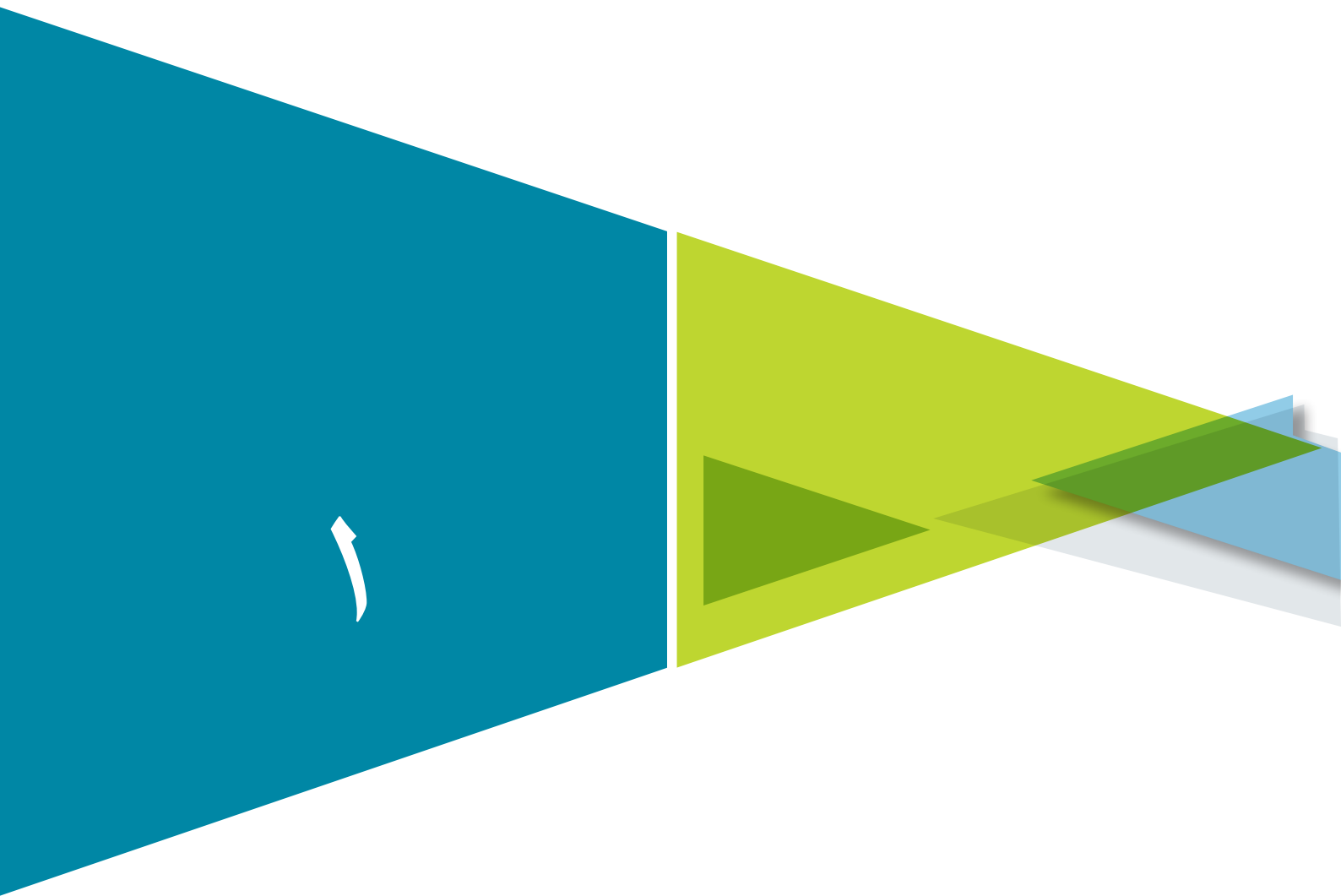
تطبیق و مسیر پیش رو

17. به دنبال تایید و تعهد سران کشورهای عضو ناتو در اجلاس وارسا، پالیسی ارتقاء دستکاری ناتو با یک پلان اقدام حمایت شده است. انکشاف، تطبیق و مرور پلان اقدام ارتقاء دستکاری توسط تیم کاری ارتقاء دستکاری رهبری خواهد شد که بازتاب‌دهنده تلاش‌های مشترک کارمندان بین‌المللی و مقامات نظامی سازمان ناتو است. شورای اتلانتیک شمالی به صورت سالانه در جریان تطبیق پالیسی ارتقاء دستکاری ناتو قرار خواهد گرفت.

فهرست محتویات

۸	۱. درک فساد به عنوان یک ریسک امنیتی و اهمیت ارتقای درستکاری
۸	۱,۱ تشریح بخش اول:
۱۰	مضمون ۱.۱.۱: فساد به عنوان یک ریسک امنیتی
۱۱	مضمون ۱.۱.۲: فساد در سکتور دفاعی و امنیتی: عوامل تسهیل و تاثیر
۱۲	مضمون ۱.۱.۳: ارزیابی جامع ریسک فساد
۱۳	مضمون ۱.۱.۴: چارچوب‌های قانونی
۱۴	بخش دوم: درک درستکاری و صداقت، اخلاق و تاثیر فرهنگ
۱۵	مضمون ۱.۲.۱: اخلاق
۱۶	مضمون ۱.۲.۲: جنبه فرهنگی ارتقاء درستکاری و صداقت
۱۹	۲: حکومت‌داری خوب و اداره عامه
۲۰	بخش اول: اصول حکومتداری خوب
۲۰	مضمون ۲.۱.۱: نمایندگی
۲۱	مضمون ۲.۱.۲: حقوق بشر
۲۱	مضمون ۲.۱.۳: جندر
۲۲	مضمون ۲.۱.۴: شفافیت
۲۳	مضمون ۲.۱.۵: حسابدهی
۴۲	مضمون ۲.۱.۶: چک و بیلانس (وارسی و بررسی)
۲۴	مضمون ۲.۱.۷: حاکمیت قانون
۲۵	مضمون ۲.۱.۸: بی‌طرفی
۲۵	مضمون ۲.۱.۹: قابلیت اتکاء و پیش‌بینی
۲۶	مضمون ۲.۱.۱۰: رویکرد استراتژیک به ارتقاء درستکاری و صداقت
۲۷	بخش دوم: کارکرد نهادهای عمومی
۲۷	مضمون ۲.۲.۱: قوه مجریه
۲۸	مضمون ۲.۲.۲: قوه مقننه
۲۸	مضمون ۲.۲.۳: قوه قضاییه
۹۲	بخش سوم: چک و بیلانس (وارسی و بررسی)
۲۹	مضمون ۲.۳.۱: روابط ملکی نظامی
۳۰	مضمون ۲.۳.۲: نظارت پارلمانی بر درستکاری در سکتور دفاعی
۳۰	مضمون ۲.۳.۳: کنترل قضایی بر درستکاری و صداقت در سکتور دفاعی
۳۲	مضمون ۲.۳.۴: رسانه‌ها
۳۲	مضمون ۲.۳.۵: نهادهای جامعه مدنی
۳۳	مضمون ۲.۳.۶: نهادهای متخصص ضد فساد
۳۴	۳: ارتقاء درستکاری و صداقت در مدیریت و ارائه خدمات
۳۴	بخش اول: مدیریت منابع انسانی
۳۵	مضمون ۳.۱.۱: استراتژی منابع بشری
۳۶	مضمون ۳.۱.۲: تصمیم‌گیری در منابع بشری
۳۷	مضمون ۳.۱.۳: رفتار اخلاقی کارمندان و حفاظت از اطلاع‌دهندگان
۳۷	مضمون ۳.۱.۴: جندر
۳۸	بخش دوم: امور مالی و تهیه و تدارکات
۳۸	مضمون ۳.۲.۱: پلانگذاری، بودجه‌سازی و مدیریت مالی در سکتور دفاعی
۳۹	مضمون ۳.۲.۲: شفافیت و خطرات فساد در تهیه و تدارکات

بخش سوم: ترویج ارتقاء درستکاری	۴۰
مضمون ۳.۳.۱: درستکاری در تصمیم گیری	۴۱
مضمون ۳.۳.۲: چک و بلانس داخلی	۴۱
مضمون ۳.۳.۳: طراحی و مدیریت برنامه های ارتقاء درستکاری	۴۲
۴: عملیات ها و مشارکت دفاعی	۴۴
بخش اول: درستکاری در عملیات های نظامی	۴۵
مضمون ۴.۱.۱: انواع و مسیرهای فساد که بر عملیات های نظامی تأثیر می گذارد	۴۶
مضمون ۴.۱.۲: خطرات فساد و موفقیت مأموریت	۴۷
مضمون ۴.۱.۳: رسیدگی به فساد از طریق پلانگذاری: پروسه پلان گذاری ناتو	۴۸
مضمون ۴.۱.۴: طرزالعمل های عملیاتی معیاری: تکنیک ها، اقدامات و پروسه هایی که خطرات فساد در داخل مأموریت نظامی را محدود می سازند.	۴۸
مضمون ۴.۱.۵: تکنیکها، اقدامات و پروسه ها برای مقابله با فساد در جریان عملیات ها	۴۹
مضمون ۴.۱.۶: ابقای مأموریت	۴۹
مضمون ۴.۱.۷: مقابله با فساد از طریق رویکرد جامع	۵۰
مضمون ۴.۱.۸: رهبری و تصمیم گیری مؤثر	۵۰
مضمون ۴.۱.۹: انکشاف امنیت نظامی و قوای پولیس در کشور میزبان	۵۱
مضمون ۴.۱.۱۰: ارزیابی اقدامات ضد فساد و مقابله با فساد در عملیات های نظامی	۵۱
بخش دوم: مشارکت دفاعی و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی	۵۲
مضمون ۴.۲.۱: خطرات فساد در مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، پولیس تأمین ثبات و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی	۵۳
مضمون ۴.۲.۲: ارزیابی و کاهش خطرات فساد در مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی	۵۴
مضمون ۴.۲.۳: ایجاد درستکاری، ایجاد ظرفیت: اجرای برنامه های ارتقاء درستکاری در چارچوب کمک قوای امنیتی و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی	۵۵
مضمون ۴.۲.۴: نظارت و ارزیابی مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی	۵۵
مضمون ۴.۲.۵: بهترین تجارب در زمینه ایجاد ساختارهای پایدار نظارت، ضد فساد و کنترل داخلی	۵۵



درک فساد به عنوان یک ریسک امنیتی
و اهمیت ارتقای درستکاری

این موضوع به مداومین مفهوم فساد را به عنوان یک ریسک امنیتی معرفی می‌کند و این‌که چگونه بر سکتور دفاعی و امنیتی تأثیر می‌گذارد و نیز رابطه فساد با منازعه را توضیح می‌دهد. در این بخش همچنین روش‌های ارزیابی ریسک فساد، چارچوب قانونی، اصول اخلاقی و نقش فرهنگ سازمانی در جلوگیری و یا تسهیل فساد به بحث گرفته شده است.

اهداف یادگیری

- درک و تشریح فساد به عنوان یک ریسک امنیتی
- درک و تشریح پدیده فساد و تأثیر آن بر نهادهای امنیتی و دفاعی
- شناسایی و تحلیل منابع و وضعیت‌هایی که فساد را در نهادهای امنیتی و دفاعی تسهیل می‌کنند
- شناسایی و ارزیابی ریسک فساد در نهادهای دفاعی و امنیتی
- تحلیل چارچوب‌های قانونی موثر در مبارزه با فساد در پرتو نورم‌های بین‌المللی و بهترین عملکردها
- توضیح رفتارهای شخصی و سازمانی که باعث تسهیل یا رواج فساد می‌گردد و درک این‌که چطور این رفتارها ناشی از تأثیرات اخلاقی و فرهنگی، به شمول مسئله جنیست یا جندر است.

فهرست موضوعات

بخش اول: درک فساد

مضمون ۱.۱.۱: فساد به عنوان یک ریسک امنیتی

مضمون ۱.۱.۲: فساد در امنیت و دفاع: عوامل تسهیل و تأثیر

مضمون ۱.۱.۳: ارزیابی جامع ریسک‌های فساد

مضمون ۱.۱.۴: چارچوب قانونی

بخش دوم: درستکاری، اخلاق و فرهنگ

مضمون ۱.۲.۱: اخلاق

مضمون ۱.۲.۲: ابعاد فرهنگی ارتقاء درستکاری

۱: درک فساد به عنوان یک ریسک امنیتی

۱.۱ تشریح بخش اول:

هدف این بخش بحث درباره مفهوم و معنای فساد، منابع احتمالی و تأثیر فساد است و نیز کمک به محصلان برای درک این‌که فساد و حکومت‌داری ضعیف چالش‌های امنیتی است، چون دموکراسی، حاکمیت قانون و انکشاف اقتصادی را تضعیف کرده، اعتماد عامه به نهادهای دفاعی را از بین می‌برد و تأثیری منفی روی موثریت عملیاتی دارد.

از نهادهای دفاعی و امنیتی انتظار می‌رود که با سرعت و قاطعیت نسبت به وضعیت‌های بحرانی واکنش نشان دهند، و نیازمندی‌های عاجلی را برآورده سازند که معمولاً شامل معلومات حساس و عملیاتی است. شفافیت محدود برخی از فعالیت‌ها، فشار برای اقدام، در ترکیب با صلاحیت‌های ارائه شده می‌تواند در برخی شرایط در فساد سهم داشته باشد.

این بخش همچنین به پوشش چارچوب‌های قانونی می‌پردازد و روش‌های شناسایی و ارزیابی ریسک‌های فساد را آموزش می‌دهد. بهتر است این بخش توسط متخصصی معرفی شود که دانش تئوری و عملی درباره چارچوب‌های قانونی و نیز تجربه کار با سکتور دفاعی و امنیتی را دارد. به محصلین باید قوانین بین‌المللی مرتبط و کنوانسیون‌های ملل

متحد، شورای اروپا، سازمان همکاری‌های اقتصادی و سازمان همکاری‌های اروپا فراهم شود.

اهداف یادگیری بخش

- پس از تکمیل این بخش، مداومین قادر خواهند بود که:
- رابطه بین فساد و منازعه و نیز تأثیر فساد بر امنیت بین‌المللی را درک کنند
- با مفاهیم و متدولوژی لازم برای درک فساد آشنا خواهند شد
- با مفاهیم و متدولوژی لازم برای ارزیابی فساد آشنا خواهند شد
- با چارچوب عدلی بین‌المللی در ارتباط با شناسایی و پیشگیری از فساد آشنا خواهند شد که هدف از آن کمک به مداومین برای درک و تحلیل چارچوب‌های عدلی ملی و بین‌المللی است.

مسائلی که باید در نظر گرفته شود

- رایج‌ترین و پذیرفته‌شده‌ترین تعریف‌های فساد که از سوی نهادهای ملی و بین‌المللی استفاده می‌شود، چیست؟
- تعاریف اکادمیک فساد در نظریات و تئورها چیست؟
- چه ارتباط‌هایی بین فساد و خشونت افراط‌گرایان وجود دارد؟
- چه ارتباط‌هایی بین فساد، منازعه و فعالیت‌های غیرقانونی مثل قاچاق انسان و تجارت منابع غیرقانونی وجود دارد؟
- بهترین عملکردها یا روش‌ها برای ارزیابی تأثیر فساد و کاهش ریسک آن چیست؟
- انواع مشخص فساد در عرصه‌های مختلف دفاعی، مثل خریداری، پرسونل دفاعی، عملیات‌های حفظ صلح و غیره چیست؟
- چه عواملی می‌تواند فساد را در نهادهای امنیت رواج دهد؟
- چطور می‌توانیم ریسک فساد در نهادهای امنیتی را ارزیابی کنیم؟
- چه رابطه بین فساد و جنیست (جندر) وجود دارد؟
- قوانین اصلی بین‌المللی مرتبط با فساد در سکتور دفاعی کدام‌هاست؟
- کدام عوامل رایج موثریت عملی قوانین ملی در رابطه با فساد را کاهش و یا افزایش می‌دهد؟
- قوانین ملی چطور می‌تواند با هدف همخوانی با چارچوب‌های عدلی بین‌المللی اعیار شود؟
- کشورها چطور می‌توانند از تحلیل تطبیقی در ارتباط با مکانیزم‌ها و قوانین مرتبط با فساد استفاده کنند؟
- متدولوژی تدریس
- ارائه درس شامل لکچر از سوی متخصصان و مطالعه قضایا خواهد بود. مطالعه قضایا می‌تواند شامل مقایسه و تقابل پوشش قوانین عدلی بین‌المللی باشد؛
- محصلان با سنجش میزان دانش و درکشان از مفاهیم فساد و خطرات آن، در جریان بحث‌های مربوط به مطالعه قضایا، ارزیابی خواهند شد.

منابع:

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, Foreign Policy, ۲۰۱۳.
- <http://foreignpolicy.com/۲۰۱۳/۰۷/۲۰۱۳/corrupting-perceptions/>
- Centre for Integrity in the Defence Sector, *Criteria for good governance in the defence sector International standards and principles*, ۲۰۱۵.

- World Bank, *World Development Report, Conflict, Security and Development*, 2011.
http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf
- <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf-2010Criteria-for-GoodGovernance-in-the-Defence-Sector-k.pdf>
- Mitchell A. Seligson, *The impact of corruption on regime legitimacy: A comparative study of four Latin American countries*, *The Journal of Politics* 43-2004, 74, 2.
- Gabriella R. Montinola, Robert W. Jackman, *Sources of corruption: a cross-country study*, *British Journal of Political Science* 17-2002, 147, 32, 1.
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2010. http://www.nato.int/nato_static_fl_01/assets/pdf/pdf_100309_2010309/3_2010bi-saq-en.pdf
- NORAD, *Contextual Choices in Fighting Corruption: Lessons Learned*, 2011. http://evalueringsportalen.no/evaluating/contextual-choices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report_2011_x_web.pdf@@inline
- OECD, *Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development*, March 2010.
<http://www.oecd.org/publications/consequences-of-corruption-at-the-sector-level-and-implications-for-economic-growth-and-development-9989274230781-en.htm>
- Paul Collier, *The Bottom Billion: Why the poorest countries are failing and what can be done about it*, Oxford University Press, 2008.
- Lawrence Lessig, *Institutional Corruption Defined*, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, Vol. 41, No. 2013, 3.
- Staffan Andersson, Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*. *Political Studies* 2009, (4)57.
- Transparency International, *Building integrity and reducing corruption in defence & security: 20 practical reforms*, 2011.
https://www.dropbox.com/s/iuob0qfcy8yihj/2011_Handbook_IntegrityReducingCorruption.pdf
- Transparency International, *Corruption Perceptions Index*.
<http://www.transparency.org/research/cpi/overview>
- Transparency International, *Global Corruption Barometer*.
<http://www.transparency.org/research/gcb/overview>
- Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index 2010*. <http://government.defenceindex.org>
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, and Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2004, 2.
- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, January 2010.
- U4 Anti-Corruption Resource Centre, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation*. U4 Expert Answer.
<http://www.u4.no/publications/international-good-practice-inanti-corruption-legislation/>

مضمون ۱.۱.۱: فساد به عنوان یک ریسک امنیتی

تشریح مضمون

این مضمون تعریف‌های تئوریک و مفاهیم کلی فساد را با تمرکز بر روی سکتور امنیتی بیان می‌کند. این مضمون عوامل بالقوه فساد و رابطه بین فساد و منازعه را توضیح می‌دهد.

اهداف آموزشی مضمون

با تکمیل این مضمون، مداومین خواهند توانست که:

- اصطلاحات «فساد» و «حکومت‌داری خوب» را تشریح و مقایسه کنند
- انگیزه‌ها و عوامل فساد در سکتور دفاعی و امنیتی را شناسایی کنند
- تاثیر فساد بر روی ارتقاء صلح را درک کنند
- درک کنند که چطور از فعالیت‌های فسادآلود مثل قاچاق برای تهویل منازعه استفاده می‌شود.
- مفهوم «فساد دولتی» را درک کرده و مواردی از این گونه فساد را تحلیل نمایند.
- درک کنند که چطور فساد و منازعه از یکدیگر تغذیه می‌کند (پیوند درونی دارد) و این مسائل را با نقش نهادهای امنیتی و دفاعی ربط دهند

مسائلی که باید در نظر داشت:

- تعریف‌های متفاوت فساد و حکومت‌داری خوب چیست؟
- پیامدهای فساد در سکتور دفاعی بر سطح توانمندی دفاعی، موثریت عملیاتی و عملکرد نهادهای دفاعی چیست؟
- انگیزه‌ها و عوامل تسهیل‌کننده فساد در نهادهای دفاعی و امنیتی چیست؟
- چه رابطه‌هایی بین عملکرد فسادآلود در دفاع و امنیت و حکومت وجود دارد؟
- شرایطی که نهادهای امنیتی و دفاعی را مستعد فساد می‌سازد چیست؟ چه ارتباطی بین فساد و منازعه وجود دارد؟

متدولوژی تدریس

- لکچر
- بحث گروهی در مطالعه قضایا
- محصلین بر پایه فعالیت و اشتراکشان در بحث‌ها و ارائه تحلیل از مطالعه قضایا ارزیابی خواهند شد

منابع:

- Institute for Economics and Peace, Peace and Corruption: Lowering Corruption, a Transformative Factor for Peace, ۲۰۱۵.
- Jessica C. Teets, Erica Chenoweth, *To bribe or to bomb; do corruption and terrorism go together?*, in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, ۲۰۰۹.
- Kimberly Thachuk, *Corruption and International Security*, SAIS Review, Vol. ۲۵, no. ۲۰۰۵, ۱.
- Louise I. Shelley, *Dirty Entanglements: Corruption, Crime and Terrorism*, Cambridge University Press, ۲۰۱۵.
- Louise I. Shelly, *The Unholy Trinity: Transnational Crime, Corruption and Terrorism*, Brown Journal of World Affairs, no. ۱۱۱-۲۰۰۵:۱۰۱, ۲.
- Phil Williams, *Criminals, Militias and Insurgents: Organized Crime in Iraq*, US Army Strategic Studies Institute, ۲۰۰۹. <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubid=۹۳۰>
- Philippe Le Billon, *Corruption Peace? Peacebuilding and Post-conflict Corruption*, International Peacekeeping, no. ۲۰۰۸:۳۴۴ ۳ ۳۶۱.
- Robert I. Rotberg, *How Corruption Compromises World Peace and Stability* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, ۲۰۰۹.
- Sarah Chayes and the Working Group on International Security. *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Carnegie Endowment for International Peace. Washington D.C., June ۲۰۱۴. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf.
- Sarah Chayes and the Fragility Study Group, *Corruption and State Fragility*, Policy Brief No. ۲۰۱۶, ۱.
- Sarah Chayes, *Thieves of State. Why Corruption threatens Global Security*. New York: W.W. Norton and Company, ۲۰۱۵.
- Susan Rose-Ackerman, *Corruption and Government*, International Peacekeeping, no. ۳۴۳-۲۰۰۸:۳۲۸, ۳.
- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, ۲۰۱۵.
- UNESCAP, *What is good governance?*, ۲۰۱۳. www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf
- Victoria K. Holt and Alix J. Boucher, *Framing the issue: UN Responses to corruption and Criminal Networks in post-conflict settings*, International Peacekeeping, no. ۳۲-۲۰۰۸:۲۰, ۳.
- Walter A. Kemp, *The Business of Ethnic Conflict*, Security Dialogue ۵۹-۲۰۰۴:۴۳, ۳۵.
- World Bank, *World Development Report ۲۰۱۱. Conflict, Security and Development*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR۲۰۱۱_Full_Text.pdf
- Alina Mungiu-Pippidi, *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*, Cambridge University Press, ۲۰۱۵.
- Alix J. Boucher, *Mapping and Fighting Corruption in War-torn States*, Henry L. Stimson Centre, ۲۰۰۷.
- Cheyanne Church, *Thought Piece: Peacebuilding and Corruption: How many they collide?*, The Nexus: Corruption, Conflict and Peacebuilding Colloquium, The Fletcher School, ۲۰۰۷.
- Daniel Jordan Smith, *A Culture of Corruption: Everyday Deception and Popular Discontent in Nigeria*, Princeton University Press, ۲۰۰۷.
- Emil Bolongaita, *Controlling Corruption in Post-conflict Countries*, Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, ۲۰۰۵.

in Mark Sedra, *The Future of Security Sector Reform*, The Centre for International Governance Innovation, ۱۱۶-۲۰۱۰:۱۰۲. https://www.cigionline.org/sites/default/files/the_future_of_security_sector_reform.pdf

- Nathaniel Heller, *Defining and Measuring Corruption: Where Have we Come From, Where Are We Now, and What Matters for the Future* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brooking Institution Press, ۲۰۰۹.
- Richard Kleinfeld and the Fragility Study Group, *Fragility and Security Sector Reform*, ۲۰۱۶.
- Todor Tagarev, *The Corruption Curse in Building Integrity and Reducing Corruption* in Todor Tagarev, *Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, ۱۲-۲۰۱۰:۳. <http://defenceintegrity.eu/en/publication/corruption-curse>.
- World Bank, *World Development Report ۲۰۱۱, Conflict, Security and Development*. http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR۲۰۱۱_Full_Text.pdf

مضمون ۱.۱.۲: فساد در سکتور دفاعی و امنیتی: عوامل تسهیل و

تاثیر

تشریح مضمون

این مضمون به مطالعه بیشتر مفاهیم فساد و تاثیرات آن بر روی سکتور دفاعی و امنیتی می‌پردازد و محرکه‌های بالقوه فساد و عوامل رفتار فسادآلود را با مثال‌هایی از کشورهای و فرهنگ‌های مختلف توضیح می‌دهد. این مضمون همچنان تاثیر فساد بر کارکرد نهادهای دفاعی و تاثیر گسترده‌تر آن بر حاکمیت و مشروعیت ملی را به بحث می‌گیرد

اهداف یادگیری

با تکمیل موفقانه این مضمون محصلان قادر خواهند بود که:

- نقش مشخص نهادهای دفاعی و امنیتی در ارتقاء شفافیت حسابداری و درستکاری را مرور کنند
- تاثیر فساد بر روی توانمندی‌ها، احضارات، عملیات‌ها و روحیه پرسونل نظامی و امنیتی را درک کنند
- تاثیر فساد در کاهش مشروعیت و اعتماد عمومی به نهادهای دفاعی و امنیتی را درک کنند

نکاتی که باید در نظر گرفته شود:

- تاثیر فساد بر روی اشخاص، نهادها، مردم و دولت چیست؟
- چطور فساد بر روحیه سربازان و در نتیجه بر عملکرد آنها تاثیر می‌گذارد؟
- چگونه فساد اعتماد عمومی به قوای مسلح را از بین می‌برد و عواقب آن چیست؟
- رابطه میان عملکرد فسادآلود در سکتور دفاعی با امنیت و حکومتداری چیست؟
- چگونه نبود رقابت، نظارت، شفافیت و حسابداری از نتایج کار در افزایش ریسک فساد تاثیر دارد؟
- ریسک فساد و تاثیر آن چگونه بر مسئله جندر یا تساوی جنسیتی تاثیر می‌گذارد؟
- چگونه مسئله محرمیت و پروسه‌های خریداری فور و نگرانی برای ارتقاء صنایع دفاعی ملی می‌تواند فساد را تسهیل کند؟
- چگونه نبود کادر مسلکی ملکی و نظامی در مدیریت، تجربه تاریخ و محیط امنیتی می‌تواند در فساد در نهادهای امنیتی و دفاعی سهم داشته باشد؟

متدولوژی تدریس:

- لکچر
- بحث گروهی و مطالعه قضایا
- محصلین بر اساس سطح اشتراکشان در بحث‌ها و ارائه تحلیل‌شان از مطالعه قضایا ارزیابی خواهند شد.

منابع:

- Eurasia Daily Monitor, *Black Holes, Vanishing Roubles and Corruption in the Russian Military*, Eurasia Daily Monitor, Issue ۲۰۱۰, ۷. http://www.jamestown.org/programs/edm/single?tx_ttnews%5Btt_news%5D=۳۷۱۵۰
- Joel S. Hellman, Geraint Jones and Daniel Kaufmann, *Seize the State, Seize the Day: State Capture, Corruption, and Influence in Transition*, Policy Research Working Papers, World Bank, ۲۰۰۰. <http://dx.doi.org/۱۰.۱۰۱۹/۱۸۱۳/۸۰۱۰۱۹۶۶>
- Mark Sedra, *Towards Second Generation Security Sector Reform*

International's flagship corruption index falls short, Foreign Policy, ۲۲ July ۲۰۱۳.

<http://foreignpolicy.com/۲۲/۰۷/۲۰۱۳/corrupting-perceptions/>

- Exercise materials from the DCAF/SEDM BI capacity building series.
- ISO ۳۱۰۰۰ - Risk management.
- ISO ۳۱۰۰۰:۲۰۰۹, Risk management – Principles and guidelines.
- ISO/IEC ۳۱۰۱۰, Risk management – Risk assessment techniques.
- John Flaherty, *Role of Internal Auditors in the Anti-Corruption Battle*, The ۸th International Anti-Corruption Conference. <http://www.Niacc.org/papers/jflaherty.html>
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, ۲۰۱۵. http://www.nato.int/nato_static_fl۲۰۱۴/assets/pdf/pdf_۱۵۰۳۰۹_۲۰۱۵۰۳۰۹/۰۳_۲۰۱۵bi-saq-en.pdf
- Staffan Andersson and Paul N. Heywood, *The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption*, Political Studies ۴۵(۵) December ۲۰۰۹.
- Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index*, ۲۰۱۵. <http://government.defenceindex.org>

احتمال اقدامات آلوده به فساد و تاثیر آن در کشورها و سازمان‌های امنیتی مختلف است و با گذشت زمان معلوم می‌شود. به عنوان یک پیامد، هر سازمان چالش‌های فساد را به شکل خاص خود تعریف می‌کند و به تلاش‌های خود بنابر آن تعریف اولویت می‌بخشد. انکشاف «پیشرفته» در این عرصه نشان می‌دهد که یک رویکرد قوی به رسیدگی به چالش‌ها فساد شامل یک چارچوب کاهش ریسک است که در آن تدابیر کلیدی ارتقاء درست کاری با هدف کاهش جامع ریسک فساد در نظر گرفته شده است. پیش‌شرط تطبیق چنان چارچوبی برای کاهش ریسک بازنگری‌های قاطعانه و ترسیم یک نقشه جامع از ریسک فساد در هر سازمان است.

این مضمون کاربرد متدهای ترسیم نقشه از فساد در سازمان‌های امنیتی و دفاعی را نشان داده و اجازه می‌دهد که منابع محدود سازمان به شکل کافی به این امر اختصاص داده شود، زمینه دریافت کمک‌های مناسب بین‌المللی و تشویق حس مالکیت ملی بر روند را فراهم می‌سازد. در پایان این مضمون، محصلین قادر خواهند بود که تدابیری را برای سنجش پیشرفت پروگرام‌های ارتقاء درستکاری و صداقت‌شناسایی و انتخاب کنند.

اهداف آموزشی این مضمون

با تکمیل موفقانه این مضمون محصلین قادر خواهند بود که:

- جایگاه ترسیم نقشه فساد در پروگرام‌های ارتقاء درستکاری را درک کنند؛
- متدها و تکنیک‌های پیشرفت ترسیم نقشه فساد را تطبیق کنند؛
- نقاط قوت و محدودیت برداشت‌ها و رویکردهای مبتنی بر ریسک را درک کنند
- کاربرد تعیین ملاک در ارزیابی ریسک فساد در سکتور امنیتی و دفاعی را درک کنند
- نیاز به جمع‌آوری و به اشتراک گذاری سیستماتیک معلومات مربوط به ترسیم نقشه فساد، و بخصوص معلومات و شواهد فساد در نهادهای امنیتی و دفاعی را درک کنند
- موضوعاتی که باید در نظر گرفته شود؛
- چه چارچوب‌های متفاوت مدیریت ریسک برای تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع وجود دارد؟
- رویکردها و روش‌های مختلف ترسیم نقشه ریسک فساد چیست؟
- چطور می‌توانیم احتمال و تاثیر فساد را اندازه‌گیری کنیم؟
- محدودیت‌های چارچوب‌های مدیریت ریسک فساد و استراتژی‌های کاهش فساد چیست؟
- بهترین عملکرد در سکتور امنیت و دفاع در خصوص ارزیابی و مدیریت ریسک چیست؟

متدولوژی تدریس:

- لکچر
- تمرین ترسیم نقشه ریسک فساد (مثل ترسیم نقشه ریسک در یک ساحه مشخص عملکرد)
- محصلین بر اساس سطح اشتراکشان در بحث‌ها و ارائه نتایج ترسیم نقشه ریسک ارزیابی خواهند شد.

منابع:

- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency*

مضمون ۱.۱.۴: چارچوب‌های قانونی

تشریح مضمون:

فساد به شکل گسترده‌ای نقض قانون به حساب می‌آید، اما چارچوب‌های ملی قانونی در تعریف فساد و در پیمان‌ها و تدابیر پیش‌بینی شده برای مقابله با اقدامات فسادآلود متفاوت است. این مضمون به مطالعه نقاط قوت و ضعف رویکردهای مختلف در ایجاد یک محیط قانونی موثر برای مبارزه با فساد می‌پردازد. این مضمون همچنین قوانین بین‌المللی را معرفی می‌کند که به مبارزه با فساد مرتبطند، از جمله کنوانسیون سازمان ملل بر ضد فساد (UNCAC) و کنوانسیون‌های شورای اروپا، و مثال‌هایی نیز از مقررات ضدفساد ارائه می‌کند. محصلین فرصت خواهند داشت که نورم‌های ملی را با بهترین عملکردهای بین‌المللی مقایسه کرده و خلاءها چالش‌های تطبیق آن را شناسایی نمایند.

اهداف آموزشی مضمون:

- با تکمیل موفقانه این مضمون محصلین قادر خواهند بود که:
- نیازهای تطبیق چارچوب عدلی ملی در نهاد خود را درک کنند
- درباره معقول بودن مفهوم «درستکاری» با تعریف عدلی و قضایی بحث کنند
- تعاریف‌های عدلی از فساد را تشریح و توصیف کنند
- نقاط قوت و محدودیت چارچوب‌های ملی عدلی بر ضد فساد در کاهش این پدیده را مقایسه کنند
- مقررات عدلی برای نهادهای دارای صلاحیت تحقیقی یا و قدرت انفاذ را تحلیل کنند
- قوانین عملکردی مرتبط، مثل خریداری، مدیریت خدمات نظامی و ملکی، مدیریت مالی و یا تخصیص منابع را تحلیل کنند
- اهمیت عدلی و کاربرد قواعد کارکرد و یا code of conduct را درک کنند
- نیازمندی‌ها و رویکردهای تطبیق شده در نورم‌های بین‌المللی ضد فساد را، با تمرکز بر کنوانسیون سازمان ملل بر ضد فساد (UNCAC) درک کنند
- از دیگر قوانین بین‌المللی و منطقوی مرتبط مثل قوانین ضد پولشویی، مصادره دارایی و مبارزه بر ضد جنایات سازمان یافته آگاه شوند
- از وجود نهادهای خاص بین‌المللی مثل گروه کاری اقدام مالی (FATF) آگاه شوند.

موضوعاتی که باید در نظر گرفته شود:

- تعاریف کلیدی عدلی از فساد و عناصر اصلی آن چیست؟
- این تعاریف چه خلاءهایی دارد؟
- چطور باید تدابیر پیشگیرانه و تنبیهی را در مقابله با فساد مکمل یکدیگر ساخت؟
- قوانین جنایی و مدنی چه تفاوت‌هایی دارند و چگونه در مبارزه با فساد می‌توانند مکمل هم باشند؟
- چه تکنیک‌های خاص تحقیقات در شناسایی و تحقیق دوسیه‌های فساد کاربرد دارد؟
- تفاوت بین «انسداد» و «توقیف» و «مصادره» دارایی‌ها در نتیجه فساد چیست؟
- آیا تدابیر فعلی عدلی برای حفاظت از شاهدان، کارشناسان، قربانیا و گزارش‌گران/افشائگران، کافی است؟
- آیا برای تحقیق درباره مقامات فاسد و همدست‌های آنها و تعقیب عدلی این افراد لازم صلاحیت و قدرت خاص است؟

- چه اشکالی از فساد فراتر از سکتور دولتی رخ می‌دهد و چگونه بر سکتور امنیتی و دفاعی تاثیر می‌گذارد؟

تشریح بخش

این بخش به نقش اخلاق و مفهوم ارتقاء درستکاری و صداقت در اداره دولتی می‌پردازد. هدف آن فراهم کردن یک درک عمیق‌تر به محصلین از تصمیم‌گیری‌های فردی‌اشان با در نظر داشت ارزش‌های اخلاقی و نورم‌های اجتماعی، فشار همتایان و در کل فرهنگ سازمانی است. در این بخش همچنین به تحلیل مشکل و استدلال اخلاقی در چارچوب خدمات دولتی در سکتورهای دفاع و امنیت ملی پرداخته شده است. این بخش با تفکیک اخلاق و قانون آغاز می‌شود و قضایایی برای مطالعه پیشکش می‌کند که مسائل اخلاقی را مطرح می‌کند که قانون درباره آن‌ها مسکوت است و در ادامه به مطالعه اشکال کلاسیک استدلال اخلاقی (مثل سودگرایی و اخلاق وظیفوی) در حل معضلات اخلاقی می‌پردازد. در این بخش همچنین به مقایسه بازار آزاد و حصول سود در پروسه خریداری و عقد قرارداد با دولت و دیگر سکتورهای عمومی پرداخته و پیشنهادات برای ساختار نهادها و پروسه‌هایی را که شفافیت، نظارت و حسابداری را ممکن می‌سازند، بررسی می‌کند و عوامل ریشه‌ای فساد در سکتور دولتی را شناسایی می‌کند.

اهداف آموزشی این بخش

- درک نقش و اهمیت اخلاق در ادارات سکتور دفاعی و امنیتی
- درک کاربردی اخلاق در مطالعه قضایای مربوط به چالش‌های درستکاری
- تشریح چگونگی تاثیر فرهنگ سازمان بر مقاومت و یا آسیب‌پذیری از فساد
- تحلیل یک فرهنگ سازمانی برای شناسایی ساحتی که ممکن است نسبت به فساد آسیب‌پذیر باشد.
- موضوعاتی که باید در نظر گرفته شود
- چرا اخلاق در سکتور دفاع و امنیت مهم است و اصول اخلاقی چگونه به حل معضلات اخلاقی که در سازمان‌ها به وجود می‌آید کمک می‌کند؟
- افراد چگونه در مقابل فشار در فرهنگ فاسد سازمانی مقاومت می‌کنند؟
- سازمان‌ها چطور به ترویج رفتار اخلاقی بپردازند؟
- فرهنگ‌های سازمانی چطور شکل می‌گیرد و چطور تغییر می‌کند؟
- چگونه فرهنگ‌های ملی و سازمانی مختلف، هر یک درک متفاوت از فساد به دست می‌دهند و این موضوع چطور ظرفیت‌سازی دفاعی را متاثر می‌سازد؟

متدولوژی تدریس

- تدریس شامل لکچر از سوی کارشناسان و مطالعه قضایا خواهد بود. مطالعه قضایا می‌تواند شامل مقایسه و تقابل پوشش چارچوب‌های عدلی بین‌المللی باشد.
- محصلین براساس دانش و درک‌شان از مفهوم فساد و ریسک‌های قابل سنجش، در جریان بحث‌های مربوط به مطالعه قضایا ارزیابی خواهند شد.

لکچر

- بحث گروهی در مطالعه قضایا
- محصلین براساس مشارکت‌شان در بحث‌ها و ارائه تحلیل مطالعه قضیه ارزیابی خواهند شد.

منابع:

- *Corruption Laws: A non-lawyers' guide to laws and offences in the UK relating to corrupt behaviour*, Transparency International-UK, ۲۰۱۶.
<http://www.transparency.org.uk/publications/corruption-laws-a-non-lawyers-guide-to-laws-and-offences-in-the-uk-relating-to-corrupt-behaviour/>
- Council of Europe Conventions.
 - Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. ۱۷۳).
 - Civil Law Convention on Corruption (ETS No. ۱۷۴).
 - Additional Protocol to the Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. ۱۹۱).
 - Recommendation of the GRECO Council of Ministers (No. R (۲۰۰۰) ۱۰) on codes of conduct for public officials, including a Model code of conduct for public officials.
 - Model code of conduct for public officials.
- Francisco Cardona, *Tackling conflicts of interest in the public sector*, Guides to Good Governance. no ۲, Centre for Integrity in the Defence Sector, ۲۰۱۵.
<http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids/۷۲۵۰-DSS-Tackling-conflicts-Skjerm.pdf>
- OECD Convention, Combating Bribery of Foreign Public Officials in International.
<http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm>
- The Bribery Act ۲۰۱۰.
<http://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/bribery-act/>
- Todor Tagarev, *Regulatory Frameworks in Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, ۱۹۲-۲۰۱۰:۱۷۲.
<http://defenceintegrity.eu/en/publication/regulatory-frameworks>.
- United Nations Convention Against Corruption, *Background on the United Nations Convention Against Corruption*.
<https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>
- U£ Anti-Corruption Resource Centre, *International Good Practice in Anti-Corruption Legislation*
<http://www.u£.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>

- محصلین بر اساس مشارکت‌شان در بحث‌ها و ارائه تحلیل از مطالعه قضایا ارزیابی خواهد شد.

این مضمون به محصلین کمک می‌کند که درکی عمیق‌تر از تصمیم‌گیری‌های فردی‌اشان (مثل تصمیم برای دخیل شدن یا نشدن در یک اقدام فساد آلود در نتیجه حس وفاداری، ترس و یا طمع) به دست آورند و در این راستا، نورم‌های اخلاقی و اجتماعی، فشار همتایان و فرهنگ سازمانی به طور کلی و نیز نقاط قوت و محدودیت‌های سند اصول اخلاقی به بحث گرفته می‌شود. در این مضمون تحلیل مشکل و استدلال اخلاقی در چارچوب خدمات دولتی در سکتورهای دفاعی و امنیت، با تمرکز بر پروسه خریداری‌های بزرگ، مدیریت پروگرام‌های دولتی، و تصمیم‌گیری برای استخدام و ترفیع، تشریح شده است.

اهداف آموزشی مضمون

براساس لکچرها، مطالعه مواد پیشنهاد شده، بحث‌ها و تحلیل از مطالعه قضایا، محصلین قادر خواهند بود که:

- تفاوت میان اخلاق و قانون را به عنوان «مفاهیم حاکم» تفکیک کنند
- محتوا و تکامل مفاهیم درست‌کاری بیرونی و درونی در سیستم‌های سازمان و کارمندان آن را تشریح نمایند
- به شکل صحیح میان معضلات اخلاقی (مثل ابهام در تشخیص و یا تصحیح بهترین استراتژی ملی) و آزمون‌های شخصیتی و درستکاری (که در آن افراد قانون‌شکنی کرده، برخلاف مقررات عمل می‌کنند و آگاهانه در اختلاس، فساد، نپوتیسم و یا سوءاستفاده از قدرت دخیل می‌شود) تفاوت قائل شوند.
- متد «مطالعه قضایا» را با درنظرداشت مسائل مربوط به درستکاری در سرتاسر سیستم امنیتی ملی به کار ببرند.

موضوعاتی که باید در نظر گرفته شود

- اخلاق چیست و اصول اساسی ارزش‌های اخلاقی در سازمان‌های دفاعی و امنیتی چیست؟
- چه مهارت‌های استدلالی اخلاقی، ارزیابی و حل مشکل برای رسیدگی به معضلات اخلاقی به عنوان پرابلوم‌های تحلیلی نیاز است؟
- تاثیر انتخاب و تصمیم‌گیری فردی در محیط سازمانی و نهادی چیست (که گاهی ویژگی‌های ناشی از فشار همتایان و فعالیت‌های فساد آلود دارد)؟
- چگونه «تئوری‌های اخلاقی خوب و بد» کلاسیک «تفکر استراتژیک» درباره اهداف غایی اقدام فردی یا سازمانی، و مناسب‌ترین راه‌های دستیابی به آن اهداف را شکل می‌دهد؟ (بخصوص در وضعیت‌هایی که قوانین وضع شده هیچ رهنمود خاصی ندارد)
- تئوری اخلاقی ارسطو و اصول اخلاقی کانت چه رهنمودهایی درباره مبارزه با فساد دارند؟
- چه چیزی مقاومت («جرات اخلاقی») افراد را در برابر فشار همگروهان و اقدامات فساد آلود رایج شکل می‌دهد و به فرد چنان قوتی می‌دهد که در برابر تمایلات روزمره به فساد مقاومت کند؟
- چه مکانیزهایی سازمان‌های امنیتی و دفاعی می‌توانند برای ارتقاء رفتار اخلاقی استفاده کنند؟

متدولوژی تدریس

- لکچر
- بحث گروهی درباره مطالعه قضایا

مضمون ۱.۲.۲: جنبه فرهنگی ارتقاء درستکاری و صداقت

تشریح مضمون

رفتارهای فردی توسط برداشت‌ها، نگرش‌ها، سنت‌ها، عملکردهای سازمان و نورم‌های اجتماعی به وجود می‌آید. این مضمون به محصلین مفاهیم فرهنگ سازمانی و ویژگی‌ها آن را در نهادهای امنیتی و دفاعی و نیز ارتباط آن با فساد را تشریح می‌کند. محصلین عوامل بیرونی را که در شکلی‌دهی فرهنگ سازمان موثر است، و نقش آن در کاهش یا افزایش ریسک فساد را تحلیل خواهند کرد. به محصلین همچنین مثال‌های عملی داده خواهد شد از این‌که چگونه فرهنگ سازمانی فساد را در نهادهای دفاعی و امنیتی در کشورهای مختلف تسهیل می‌کند. آن‌ها همچنین به مطالعه قضایایی برای درک رابطه فرهنگ و فساد در نهادهای دفاعی و امنیتی خواهند پرداخت. هدف این مضمون کمک به درک بهتر تأثیر فرهنگ سازمان در تسهیل و یا جلوگیری از فساد در نهادهای امنیتی و دفاعی است.

اهداف آموزشی مضمون

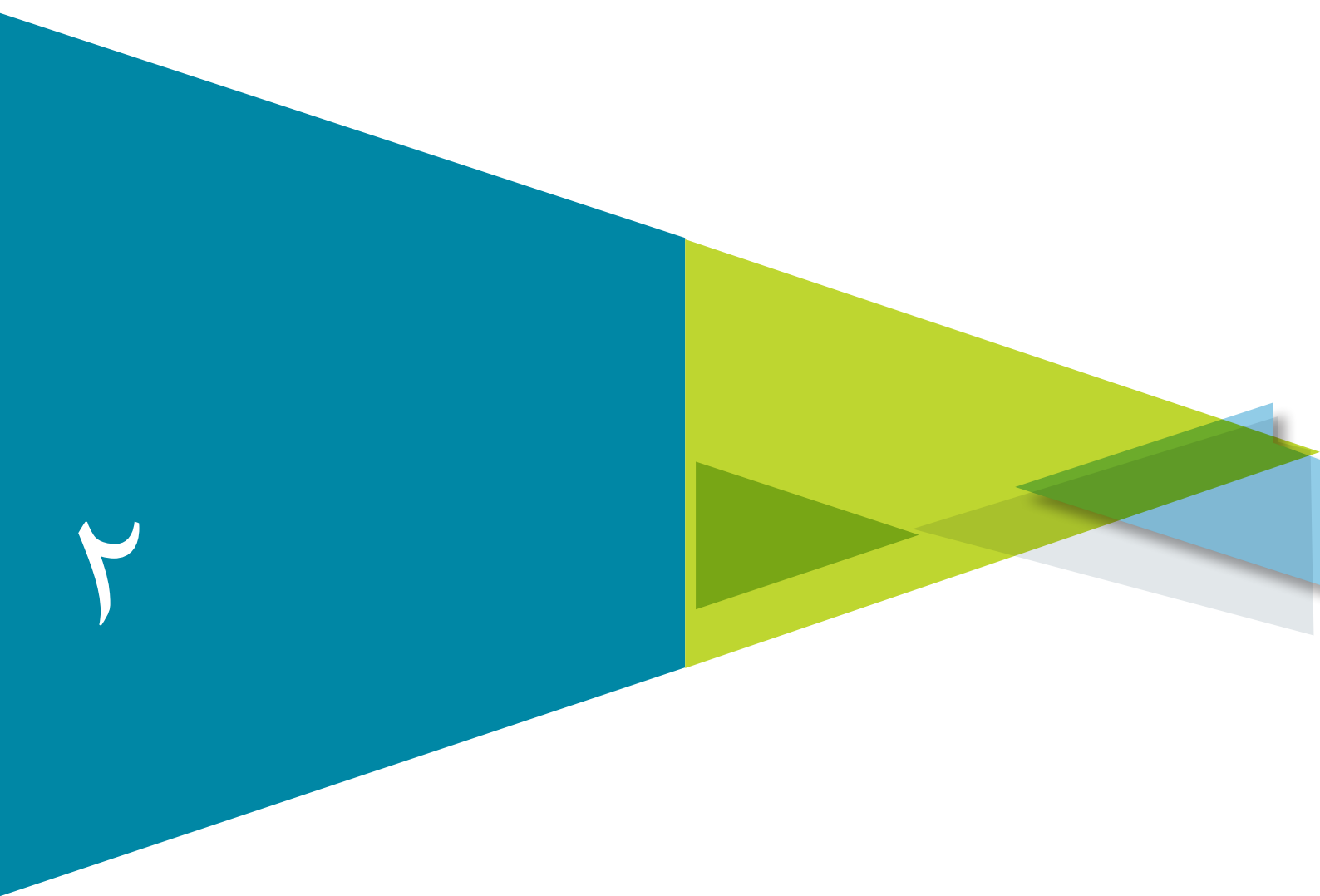
براساس لکچرها، مطالعه مواد پیشنهاد شده، بحث‌ها و تحلیل از مطالعه قضایا، محصلین قادر خواهند بود که:

- مفاهیم فرهنگ سازمانی را درک کنند
- بدانند که چطور فرهنگ رفتارهای فردی و گروهی را شکل می‌دهد و ممکن است در تسهیل یا جلوگیری از فساد نقش داشته باشد
- ویژگی‌ها (مثل ارزش‌ها، برداشت‌ها، نگرش‌ها و نورم‌های) فرهنگ سازمانی را شناسایی کرده و تحلیل کنند که چگونه این فرهنگ در عملکردهای نهادهای دفاعی و امنیتی می‌تواند به فساد ربط گیرد. نفوذ عوامل بیرونی (میراث، تاریخ، فرهنگ ملی، سنت‌ها و غیره) را در فرهنگ سازمانی تحلیل کنند
- نقش شخصیت‌ها/رهبرها و منابع قدرت آن‌ها را در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی از نقطه نظر ریسک فساد درک کنند
- درک کنند که چه تهدیدهایی نسبت به درستکاری و صداقت ممکن است در پروسه عملکرد تدوین پالیسی امنیتی ملی، از فساد در سیستم‌های اجتماعی ملی و بین‌المللی، راه یابد
- رابطه بین ویژگی‌های فرهنگ ملی/سازمانی و مدل OP (یعنی فلسفه، پالیسی، پروگرام، پروسه و عملکرد) را در خصوص ارتقاء درستکاری درک کنند.
- تقابل بین قرارداد ذهنی و قرارداد رسمی و مشکلات درستکاری را که به وجود می‌آورد، درک کنند.

موضوعاتی که باید در نظر گرفته شود

- چه ویژگی‌ها و تعاریف عمومی از فرهنگ/فرهنگ سازمانی وجود دارد؟
- فرهنگ سازمانی چطور شکل می‌گیرد و عواملی که شکل‌گیری آن را متاثر می‌سازد، چیست؟
- چطور درک فساد می‌تواند در کشورها و جوامع مختلف، متفاوت باشد؟
- تأثیر محیط فرهنگ بر جلوگیری و یا ترویج فساد چیست؟ آیا این امر می‌تواند به عنوان «دلیلی معقول» برای رفتارهای فسادآلود باشد؟
- فساد چگونه بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد؟
- چطور فرهنگ‌های سازمانی مختلف با مسائل پیرامون جندر (یا جنیست) و فساد برخورد می‌کنند؟
- فرهنگ سازمان چطور تحت تأثیر انکشاف تاریخی ملی و نهادسازی

- Alain Fogue-Tedom, *Effective Democratization and the Development of Moral Competencies in the Armed Forces of African States* in Jr. George R. Lucas, *Routledge Handbook of Military Ethics*, Routledge Publishers, Ch. ۲۰۱۵, ۱۰.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. ۲۰۱۵, ۵.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, Pearson, ۳ Ed., ۲۰۱۲.
- Husbandry Provisioning Scandal in U.S. Navy.
<http://archive.defensenews.com/article/۲۰۱۳/۱۱/۲۱/DEFREG۳۱۱۲۱۰۰۶/۰۲/Another-US-Navy-OfficerImplicated-Bribery-Scandal-Sacked>.
- Patricia J. Cook, *Problem Analysis and Ethical Dilemmas* (PAED), Pearson, ۲۰۱۰.
- Philip M. Nichols, *The Psychic Costs of Violating Corruption Laws*, *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, ۲۰۱۲, ۴۵.
- Major General Robert Latiff, *Ethical Issues in Defense Systems Acquisition* in Jr. George R. Lucas, *Routledge Handbook of Military Ethics*, Routledge Publishers, Ch. ۲۰۱۵, ۲۰.
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford OUP, ۲۰۱۲.
- U.S. Department of Defence, *Encyclopaedia of Ethical Failure*: Department of Defense, Office of Gen Counsel, Standards of Conduct Office, ۲۰۱۴.
http://www.dod.mil/dodgc/defense_ethics/dod_oge/eef_complete.pdf



۲

حکومتداری خوب او ادراۀ عامه

دفاعی قرار می‌گیرد؟

- مشخصه‌های فرهنگی نهادهای دفاعی و امنیتی چیست؟
- فرهنگ چطور تغییر می‌کند؟ دوره زمانی آن چقدر است و ویژگی مقاومت در برابر تغییر چیست؟

متدولوژی تدریس

- لکچر
- بحث گروهی درباره مطالعه قضایا
- محصلین بر اساس مشارکت‌شان در بحث‌ها و ارائه تحلیل از مطالعه قضایا ارزیابی خواهد شد.

منابع:

- Alison Taylor, *What impact does organizational culture have on corruption?*
<http://www.ethic-intelligence.com/experts/relationship-organisational-culture-corruption/>
- David Gebler, *The 3 Power Values: How Commitment, Integrity, and Transparency Clear the Roadblocks to Performance*, Jossey-Bass, ۲۰۱۲.
- Ed Voerman, Fons Trompenaars, *Servant Leadership Across Cultures*, Infinite Ideas, ۲۰۰۹.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, ۳ Ed., McGraw-Hill, ۲۰۱۰.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. ۲۰۱۵, ۵.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, ۳rd Edition, Pearson, ۲۰۱۲.
- Lawrence Lessig, "Institutional Corruption" Defined, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, ۴۱, no. ۵۵۵-۲۰۱۳:۵۵۳, ۳.
- Nickolay Slatinski, *Cultural Awareness in Implementing Integrity Building Programmes* in Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, ۳۲۲-۲۰۱۲:۳۱۲.
- Paul Gibbons, *The Science of Successful Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture*, Pearson Business, ۲۰۱۵.
- Robert E. Quinn, Kim S. Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, ۳ Ed., ۲۰۱۱.
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford University Press, ۲۰۱۲.
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, *Academy of Management Executive*, ۱۸, no. ۲, ۲۰۰۴.
- The Hofstede Centre, Country comparison.
<https://geert-hofstede.com/countries.html>

۲: حکومت‌داری خوب و اداره عامه

تشریح مضمون

این مضمون به شاگردان کمک می‌کند که مفاهیم حکومت‌داری خوب و اهمیت آن در اداره عامه را درک کنند. این بخش اصول کلی حکومت‌داری خوب، عملکرد نهادهای عامه و امکان چک و بیلانس‌های مختلف را که برای نظارت بر سکتورهای مرتبط با دفاع و امنیت وجود دارد، پوشش می‌دهد.

اهداف آموزشی

- درک ایده حکومت‌داری خوب در اداره عامه و اهمیت کاربرد معیارهای قانونی و اخلاقی در سکتورهای مرتبط با دفاع و امنیت
- شناسایی اصول کلیدی حکومت‌داری خوب و اشکال ممکن تطبیق آن در نهادهای دفاعی مدرن
- بحث درباره این‌که چگونه سطح بلند درستکاری در سکتور دفاعی جامعه را قادر به دستیابی و حفظ دموکراسی پایدار می‌سازد.
- درک عملکرد نهادهای عمومی مبتنی بر مفهوم تفکیک قدر و تحلیل نقش مناسب نهادهای دفاعی در درون آن
- تعریف سیستم‌های چک و بالانس در سکتور دفاعی معاصر و عناصر کلیدی آن
- بحث ماهیت روابط بین نهادهای ملکی و نظامی و استقلال درونی آن‌ها
- شناسایی این‌که چطور سطح بلند یا پایین درستکاری در سکتورهای امنیتی و دفاعی می‌تواند کار آن‌ها و حاکمیت قانون در جامعه را متاثر سازد.
- درک چندر یا جنسیت در ارتباط با حکومت‌داری و اداره عامه خوب

منابع:

- Centre for Integrity in the Defence Sector, *Guides to Good Governance*. http://cids.no/?page_id=۴۵۹۶

فهرست موضوعات

بخش اول: اصول حکومت‌داری خوب

مضمون ۲.۱.۱: نمایندگی

مضمون ۲.۱.۲: حقوق بشر

مضمون ۲.۱.۳: چندر یا جنسیت

مضمون ۲.۱.۴: شفافیت

مضمون ۲.۱.۵: حسابدگی

مضمون ۲.۱.۶: چک و بیلانس

مضمون ۲.۱.۷: حاکمیت قانون

مضمون ۲.۱.۸: بی‌طرفی

مضمون ۲.۱.۹: قابلیت اتکاء‌پذیری و پیش‌بینی

مضمون ۲.۱.۱۰: رویکرد استراتژیک به ارتقاء درستکاری

بخش دوم: کارکرد نهادهای عمومی

مضمون ۲.۲.۱: قوه مجریه

مضمون ۲.۲.۲: قوه مقننه

مضمون ۲.۲.۳: قوه قضاییه

بخش سوم: چک و بیلانس (بررسی و واریسی)

مضمون ۲.۳.۱: روابط ملکی/نظامی

مضمون ۲.۳.۲: نظارت پارلمانی بر درستکاری و صداقت در سکتور دفاعی

مضمون ۲.۳.۳: کنترل قوه قضاییه بر درستکاری و صداقت در سکتور دفاعی

مضمون ۲.۳.۴: رسانه‌ها

مضمون ۲.۳.۵: نهادهای جامعه مدنی

مضمون ۲.۳.۶: نهادهای مختص ضد فساد (به شمول سازمان‌های بین‌المللی)

بخش اول: اصول حکومتداری خوب

مضمون ۲.۱.۱: نمایندگی

تشریح مضمون

دموکراسی‌ها بر اصول نمایندگی ملی در شکل انتخابات آزاد، رقابتی و منصفانه استوار است. شعبه اجرایی حکومت (که نهادهای دفاعی تحت امر آن است) وظیفه‌ی مشخص شده توسط پارلمان را انجام می‌دهد و از طریق مکانیسم‌های نظارتی پارلمان که براساس نورم‌های قانونی و اخلاقی ساخته شده، کنترل می‌شود. در این مضمون، کارمندان نهادهای دفاعی درباره مفهوم نمایندگی، براساس اصول درستکاری و تاثیر آن بر مدیریت دفاعی در دموکراسی، خواهند آموخت.

تشریح بخش: حکومتداری خوب بر تفکیک قوای پارلمان، اجرایی و مقننه در دولت استوار است. تفکیک قوا یک سیستم موثر چک و بیلانس را فراهم می‌کند که اعمال قدرت یک‌جانبه و یا دلخواهانه از سوی یکی از قوا محدود می‌نماید. حکومتداری خوب، در همراهی با نهادهای عمومی بی‌طرف، قابل اتکاء و قابل پیشبینی، تحت حاکمیت قانون محیطی را فراهم می‌آورد که نهادهای دفاعی در آن با دستیابی به فرهنگ درستکاری و صداقت، فساد را رد می‌کنند.

اهداف یادگیری این مضمون:

- شناسایی اهمیت ایجاد و حفظ حکومتداری خوب در نهادهای دفاعی، تمرکز بر حاکمیت قانون، حسابدگی، نمایندگی و درستکاری
 - درک ویژگی‌های کلیدی یک حکومت که به طور ساختاری حکومتداری خوب و نهادهای عمومی را ارتقاء می‌دهد
 - درک ویژگی‌ها و رفتارها در ساختارهای حکومتی و اداری که کارکرد نهادهای دفاعی و محیط سازمانی آن‌ها را متاثر می‌سازد.
 - درک روابط میان شاخه‌های حکومت به منظور دریافت تاثیر آن بر سکتور دفاعی و کمک به تعریف نقش مناسب نهادهای دفاعی در روابط ملکی-نظامی
 - شناسایی کفایت‌های کلیدی مورد نیاز برای حکومتداری و اداره موثر، (به شمول شفافیت، حسابدگی و احترام به حقوق بشر)
 - درک این که چگونه حکومتداری خود و اداره عامه پیش‌شرط کاهش ریسک فساد و ایجاد فرهنگ درستکاری و صداقت در نهادهای دفاعی است
- تعریف مفهوم نمایندگی در تفکر سیاسی مدرن و تاثیر آن بر مدیریت دفاعی
 - ارائه مهمترین اشکال نمایندگی در زندگی سیاسی و اجتماعی مدرن و تاثیر آن بر سکتور دفاعی
 - بحث درباره این که چطور طرح‌های تمویل احزاب سیاسی می‌تواند نمایندگی دموکراتیک را مخدوش سازد
 - بحث درباره این که چطور و چرا نفوذ احزاب سیاسی می‌تواند توانمندیهای دفاعی و اعتماد عامه به قوای مسلح و نیروهای امنیتی را تضعیف سازد.

متدولوژی یادگیری/ارزیابی

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Irwin Shapiro, Susan Stokes, Elisabeth Wood, Alexander Kirshner, *Political Representation*, Cambridge University Press, ۲۰۱۰.
<https://www.princeton.edu/~ppettit/papers/۲۰۱۰/Varieties%20of%20Public%20Representation.pdf>
- M.J.C. Vile, *Constitutionalism and the Separation of Powers*, Indianapolis, Liberty Fund, ۲ Ed., ۱۹۹۸.
- Nadia Urbinati, *Representative Democracy, Principles and Genealogy*, University of Chicago Press, ۲۰۰۸.

موضوعاتی که باید در نظر گرفته شود

- مفاهیم کلیدی مرتبط با اصول حکومتداری خوب چیست؟
- اهمیت حکومتداری خود و اداره خوب در دموکراسی را چطور نشان می‌دهید؟
- آیا اشتراک کنندگان قادر هستند که رابطه بین حکومتداری خوب و ارتقاء درستکاری و صداقت در نهادهای دفاعی را توضیح دهند؟

متدولوژی تدریس

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

به گفته سازمان ملل متحد، حقوق بشر حقوق میراثی برای تمام انسان‌ها هست، فارغ از ملیت، محل زندگی، جنسیت، قوم، رنگ، دین، زبان و یا هر تفاوت دیگر آن‌ها. انسان‌ها همه با هم برابرند و مستحق داشتن حقوق بشری بدون هیچ تبعیضی. این حقوق به هم ارتباط درونی هستند و قابل تقسیم نیستند. حقوق بشر جهانی اغلب توسط قانون به شکل پیمان، قوانین عرفی بین‌المللی، اصول کلی و دیگر اشکال قوانین بین‌المللی، بیان شده و تضمین می‌شود. قوانین بین‌المللی حقوق بشر دولت‌ها را موظف می‌سازد که به شکل خاصی اقدام کنند و یا از اقدامات مشخصی خودداری کنند تا حقوق بشر را ارتقاء بخشیده و از آن حقوق و دیگر آزادی‌های اساسی افراد و گروه‌ها محافظت کنند. الزام به احترام به حقوق بشر یک موضوع مربوط به یکپارچگی است. سیستم‌های مدرن دفاعی و امنیتی قانونا موظف هستند که به حقوق بشر احترام بگذارند و از آن حفاظت کنند (مثل حفاظت از جان افراد، جلوگیری از شکنجه، کرامت انسانی، عدالت مستقل، آزادی بیان، عقیده و دین و امثال آن). در این بخش به این نکته پرداخته می‌شود که چطور پرسونل دفاعی، به خاطر ماهیت سکتور دفاع، و نیاز به حفاظت از امنیت ملی و کار در وضعیت‌های اضطراری و منازعات مسلحانه، ممکن است با چالش‌هایی جدی روبرو شوند که فائق آمدن بر آن نیازمند تعلیم و آموزش درست برای حفاظت موثر از حقوق بشر است.

اهداف یادگیری مضمون

- شناخت تکامل حقوق بشر در پس‌منظر تاریخ
- معرفی ابزارهای قانونی و نورم‌های اخلاقی که مسائل مربوط به حقوق بشر در دنیای مدرن را تنظیم می‌کند، به شمول قانونگذاری و دیگر لوازم مرتبط به قوای نظامی
- تحلیل تاثیر حقوق بشر و قوانین بشردوستانه بر نهادهای دفاعی مدرن
- ارائه معیارهای رفتاری برای پرسونل قوای مسلح (به شمول پرسونل ملکی دفاعی) در برخورد با مسائل حقوق بشری و یا نقض حقوق بشر

متدولوژی یادگیری/ارزیابی

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Council of Europe, *Democratic and Effective Oversight of National Security Services*, Council of Europe Commissioner for Human Rights, ۲۰۱۵.
- Inderjit Singh, *The United Nations Human Rights Regime: An Analysis*, International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies, ۲۰۱۶, (۱)۳.

تساوی جنسیتی یا جندر مفهومی مبتنی بر ایده دستیابی به برابری اجتماعی و حقوقی میان زنان و مردان در قانون و جامعه است که به آن‌ها فرصت مساوی در تمام ابعاد زندگی، بخصوص در محل کار، ارائه می‌کند. در جریان سه دهه گذشته، مسائل مربوط به جندر در کانون مطالعه تئوری‌های روابط بین‌المللی، به خصوص در حوزه مطالعات امنیت و دفاع بوده است. علاوه بر این، اخیرا تمرکز بر روی «از حاشیه به متن» آوردن مسئله جندر در عملیات‌های نظامی (قطعه‌نامه ۱۳۲۵ شورای امنیت) تمرکز بیشتر وجود داشته است. این بخش به اهمیت و تاثیر درستکاری و صداقت در مفهوم تساوی جنسیتی می‌پردازد و به مشخصا کاربرد آن در محیط نظامی را برجسته می‌سازد.

اهداف یادگیری مضمون

- معرفی انکشاف تاریخی مفهوم تساوی جنسیتی
- ارائه اسناد قانونی کلیدی که مسائل مربوط به جندر را در سطح بین‌المللی، منطقوی و ملی تنظیم می‌کند و بحث بر روی این اسناد
- تحلیل سطح تساوی جنسیتی که در سیستم‌های دفاعی مدرن به دست آمده، با تمرکز ویژه بر وضعیت کشوری که این مضمون در آن تدریس می‌شود.

متدولوژی یادگیری/ارزیابی

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Consortium of Gender, Security and Human Rights, Syllabus Collection. <http://genderandsecurity.org/projects-resources/syllabus-collection>
- Nordic Centre for Gender, *Whose Security*, ۲۰۱۵. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/whose-security-۲۰۱۵-low-resolution.pdf>
- Nordic Centre for Gender, UN resolutions on gender. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/un-resolutions.pdf>
- UN Women, *Gender and Security Training Manual*, ۲۰۱۲. https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/۲۴۸۴/mod_resource/content/۱/Gender%۲۰and%۲۰Security%۲۰training%۲۰manual%۲۰eng.pdf

and National Security, William Mitchell Law Review, Vol. ۳۸:۵
۱۶۲۸-۲۰۱۲:۱۶۱۰.

- OECD, *The Right to Open Public Administrations in Europe: Emerging Legal Standards*, Sigma Papers, No. ۴۶, OECD Publishing, ۲۰۱۰.
<http://dx.doi.org/10.1787/km4g-zfqt-2ven>
- Robert G. Vaughn, *The Successes and Failures of Whistle-blower Laws*, Elgar Publishing, ۲۰۱۲.
- Tarlach McGonagle, Yvonne Donders, *The United Nations and Freedom of Expression and Information: Critical Perspectives*, Cambridge University Press, ۲۰۱۵.
- The Global Principles on National Security and the Right to Information (Tshwane Principles), Open Society Foundation, ۲۰۱۳.
- Transparency International, *Whistleblowing in Europe: Legal Protections for Whistle-blowers in the EU*, ۲۰۱۳.
[http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2013_](http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2013_whistleblowingineurope_en)
[whistleblowingineurope_en](http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2013_whistleblowingineurope_en)

مضمون ۲.۱.۴: شفافیت

شفافیت در تطبیق دموکراسی و حسابداری مقامات دولتی نقش حیاتی دارد. شفافیت همچنین یک روش مدیریت در اداره عمومی است که به معنای ارائه معلومات، وضاحت و صحت آن، براساس چارچوبهای قانونی است که از سوی مکانیسمهای کنترل و نظارت حمایت می‌شود. شفافیت یکی از ستونهای اصلی فرهنگ درستکاری و ضد فساد است و بر تمام سکتورها، از پلانگزار و تصمیم‌گیری تا مصرف پول در تطبیق و عملکرد سیستمها اعمال می‌شود. اضافه بر این، شفافیت در تمام سطوح استراتژیک تا عملیاتی باید وجود داشته باشد. در سیستمهای دفاعی مدرن، اغلب دشوار است که میان ضرورت به اعمال معیارهای شفافیت به شکلی که در دیگر شاخه‌های اداره عمومی وجود دارد، با حفاظت از معلومات حساس که ممکن است برای دفاع و امنیت ملی مهم باشد، توازن ایجاد کرد. هدف این مضمون بهبود آگاهی درباره ارتباط قوی میان شفافیت، دموکراسی و پالیسیهای ضدفساد است.

اهداف یادگیری مضمون

- توضیح اصول بنیادین شفافیت در اداره عامه مدرن و ارائه روند انکشاف تاریخی این مفهوم
- ارائه لوایح قانونی کلیدی حاکم بر معیارهای شفافیت در سطح بین‌المللی و ملی
- تحلیل تطبیقی از معیارهای شفافیت در سیستمهای مدرن دفاعی در سطح جهان، منطقه و کشور
- تفکر بر روی محدودیت‌های شفافیت و تعریف مشروعیت این محدودیتها
- در نظر داشت پالیسیهای کلان برای ارتقاء شفافیت به شمول حفاظت از افشاءگران صادق

متدولوژی یادگیری/ارزیابی

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Amanda L. Jacobsen A, *National Security and the Right to Information in Europe*, University of Copenhagen, Centre for Advance Security Theory, ۲۰۱۳.
- Council of Europe, *The Protection of Whistle-blowers: A study on the feasibility of a legal instrument on the protection of employees who make disclosures in the public interest*, CDCJFIN, ۲۰۱۲.
[http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ\(۹\(۲۰۱۲F_Final.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ(۹(۲۰۱۲F_Final.pdf)
- Council of Europe, *Recommendation CM/Rec (۷(۲۰۱۴ of the Committee of Ministers to member States on the protection of whistle-blowers*.
[https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c\(2014\)7&Language=la-nEnglish&Site=CM&BackColorInternet=BD8CF2&BackColorIntranet=FD864&BackColorLogged=FD864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c(2014)7&Language=la-nEnglish&Site=CM&BackColorInternet=BD8CF2&BackColorIntranet=FD864&BackColorLogged=FD864)
- Francisco Cardona, *Access to Information and Limits to Public Transparency*, Guide to Good Governance ۴, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, ۲۰۱۶.
- Lawrence Friedman, Victor Hansen, *Secrecy, Transparency*

- Richard Mulgan, *Accountability: an Ever-expanding Concept?*, Public Administration, No ۵۷۳-۲۰۰۰:۵۵۵, ۳.

مضمون ۲.۱.۵: حسابدگی

تشریح مضمون

یک اداره مدرن موظف به حسابدگی در قبال فعالیت‌ها خود، پذیرش مسئولیت آن‌ها و گزارش‌دهی شفاف نتایج کار، و نیز پذیرش مسئولیت مدیریت منافع مالی، دارایی‌ها و امکاناتی که به اداره سپرده شده، می‌باشد. این مضمون درباره این بحث می‌کند که چطور سیستم‌های دفاعی می‌توانند معیارهای قانونی حسابدگی را به طور کامل اجرا کنند و محصلان را تشویق می‌کند که درباره رویکردهای مختلف به شفافیت و حسابدگی بحث کنند.

اهداف یادگیری مضمون

- توضیح اصول بنیادین حسابدگی و انکشاف تاریخی مفاهیم و معیارهای آن
- معرفی مهم‌ترین لوایح قانونی در سطح بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی که بر تنظیم معیارهای حسابدگی حاکم است
- تحلیل سطح حسابدگی که در سیستم‌های دفاعی مدرن به دست آمده با تمرکز ویژه بر وضعیت کشوری که در آن این مضمون تدریس می‌شود. شناسایی مثال‌هایی از عملکردهای خوب
- تفکر درباره تنازع منافع پالیسی‌هایی که به شکل بهتری حسابدگی و شفافیت دست‌اندرکاران سکتور دفاعی را ارتقاء می‌بخشد
- درک اساسات ایجاد حسابدگی در عملگر سکتور دفاعی
- درک مسائل مربوط به دستکاری در ابزارهای حسابدگی که در حوزه‌های دفاع و امنیت استفاده می‌شود

متدولوژی یادگیری/ارزیابی

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Amanda Sinclair, *The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses*, Accounting, Organization and Society, ۳۳۷-۱۹۹۵:۲۱۹.
- Antonio B. Cendon, *Accountability and Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments in Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities*, NISPAcee and IEPA, ۱۹۹۹.
- Francisco Cardona, *Guide to Good Governance No ۲: Tackling Conflicts of Interest in the Public Sector*, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, ۲۰۱۵.
- Melvin Dubnick, *Clarifying accountability: an ethical theory framework*, in C. Sampford, N. Preston, *Public Sector Ethics*, Routledge, ۱۹۹۸, ۸۱-۶۸.
- OECD, *Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review*, Sigma Papers, No. ۳۶, OECD Publishing, ۲۰۰۷.
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, ۲۰۰۳.
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, ۲۰۰۳.
- OECD Policy Brief, *Public Sector Modernising Accountability and Control*, OECD Observer, ۲۰۰۵.

مضمون ۲.۱.۶: چک و بیلانس (واریسی و بررسی)

تشریح مضمون

چک و بیلانس یک رشته طرزالعمل‌ها هستند که هدف آن کاهش اشتباهات و یا رفتارهای نامناسب و ارتقاء حسابداری می‌باشد. مبنای آن اشتراک صلاحیت، مسئولیت‌ها و معلومات برای ایجاد محیطی است که در آن هیچ شخص یا نهادی کنترل انحصاری و مطلق بر تصمیم‌گیری‌ها ندارد. تمرکز قدرت همیشه به عنوان یک عامل اصلی فساد شناخته می‌شود و سیستم‌هایی که در آن نیروهای متقابل و شفافیت وجود دارد،

به عنوان ارتقاء دهنده مکانیسم‌هایی یاد می‌شود که از رفتار فسادآلود و غیراخلاقی جلوگیری می‌کند. مهمترین مکانیسم چک و بیلانس عبارتند از: نظارت پارلمانی، پالیسی‌های مبارزه با فساد، نهادهای متخصص مبارزه با فساد، راهکارهای حل تنازع منافع و راهکارهای شفافیت و آزادی دسترسی به معلومات، طرزالعمل‌های تفتیش بیرونی و داخلی، و نهادهای بازرسی و داوری. این مضمون مفاهیم، قوانین و سیستم‌های متفاوت چک و بیلانس را مطالعه کرده و نشان می‌دهد که چگونه می‌توان از این ابزار در نهادهای دفاعی کار گرفت.

اهداف یادگیری مضمون:

- ارائه تعریفی از سیستم چک و بیلانس و تشریح انکشاف تاریخی مفهوم آن
- معرفی مهمترین قوانین بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی حاکم بر معیارهای چک و بیلانس
- تحلیل سیستم‌های چک و بیلانس که در حال حاضر در سکتور دفاعی استفاده می‌شود و شناسایی نقاط قوت، ضعف و نیز فرصتها و چالش‌ها

متدولوژی یادگیری/ارزیابی

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Daniel Lederman, Norman Loayza, Norman, Rodrigo Soares, *Accountability and Corruption: Institutions Matter*, Economics and Politics, Vol. ۱۷, Issue ۲۰۰۵, ۱.
- James Alt, David Lassen, *Political And Judicial Checks on Corruption: Evidence from American State Governments*, Economics and Politics, Vol. ۲۰, Issue ۲۰۰۷, ۱.

مضمون ۲.۱.۷: حاکمیت قانون

تشریح مضمون

گرچه قوانین اداری هر کشور و سیستم با دیگری متفاوت است، اما تعریف عمومی قوانین اداری مجموعه‌ای از اصول و مقرراتی است که بر یک سازمان و مدیریت یک اداره عمومی انفاذ می‌گردد و روابط میان اداره و شهروندان را تعیین می‌کند. این بخش از درس نقش اصول حاکمیت قانون مثل، مشروعیت قانونی، داشتن دلایل برای تصمیم‌گیری‌های اداری، دسترسی به معلومات، پاسخگویی و حق شنیده شدن می‌پردازد که باید در ارائه خدمات عمومی، به شمول نهادهای دفاعی بخشی ناپذیر از آن باشد.

اهداف یادگیری

- ارائه تعریف و مفهوم حاکمیت قانون و این که چگونه به عنوان یک جزء کلیدی در یک اداره عامه موثر کار می‌کند.
- درک این که چگونه حاکمیت قانون تبدیل مقرر شده و در کشورها، سازمان‌ها و نهادهای مختلف دفاعی عمل می‌شود.
- متدولوژی یادگیری/ارزیابی
- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Rachel Kleinfeld, *Advancing the Rule of Law Abroad: Next Generation Reform*, Carnegie Endowment for International Peace, ۲۰۱۲.
- Richard Sannerholm, Shane Quinn, Andrea Rabus, *Responsive and Responsible: Politically Smart Rule of Law Reform in Conflict and Fragile States*, Folke Bernadotte Academy, ۲۰۱۶. www.fba.se
 - Tom Bingham, *The Rule of Law*, Allen Lane, Penguin Books, ۲۰۱۰.

مضمون ۲.۱.۸: بی‌طرفی

تشریح مضمون

اصول بی‌طرفی نیازمند آن است که نهادهای اداره عمومی به شکل بی‌طرف عمل کرده و به دنبال فقط منافع عمومی باشند و از لحاظ کردن انواع دیگر منافع پرهیز کنند. در عمل، بی‌طرفی اغلب مستلزم آن است که کارکنان ادارات عمومی از ابراز عقیده، موضع‌گیری و اقداماتی که گرایش آن‌ها به سمت و یا به ضد یک مسئله یا یک اقدام خاص، به شمول پالیسی‌های دفاعی دولت را، نشان می‌دهد، پرهیز کنند. یک اداره عامه که از نظر سیاسی بی‌طرف باشد، حمایت، و از قبول دستورات غیرقانونی و یا مشکوک از نظر اخلاقی خودداری می‌کند. این مضمون به این مسئله می‌پردازد که چرا بی‌طرفی در ادارات عمومی، به ویژه در نهادهای دفاعی مهم است.

اهداف یادگیری

- توضیح این‌که چطور بی‌طرفی یک جزء حیاتی از یک سیستم اداره عمومی موثر است
- با مثال، مفهوم بی‌طرفی و ارتباط آن با سکتور دفاعی تشریح می‌شود

متدولوژی یادگیری/ارزیابی

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Brian Head, Alexander Jonathan Brown, Carmel Connors, *Promoting Integrity. Evaluating and Improving Public Institutions*, Ashgate, ۲۰۰۸.
- Jan Teorell, *The Impact of Quality of Government as Impartiality. Theory and Evidence*, QoG Working Paper Series, ۲۰۰۹:۲۵. http://qog.pol.gu.se/digitalAssets/۲۵۲۰۰۹/۱۳۵۰۷۲۱/۱۳۵۰_torell.pdf

مضمون ۲.۱.۹: قابلیت اتکاء و پیش‌بینی

تشریح مضمون

پیش‌بینی‌پذیری برای کارکرد ادارات عمومی بسیار مهم. اصول و مکانیزم‌های قانونی اداری زیادی هستند که قابلیت اتکاء و پیش‌بینی را در اقدامات و تصمیم ادارات عمومی ترویج می‌کنند. تمام قوانین اداری - لوائح تفویض وظایف، پروسه تصمیم‌گیری، ترمیم، کنترل قانونی و داوری - برای ارتقاء قابلیت پیش‌بینی است و نیز کمک به شهروندان که از نحوه مدیریت مشکلات خود در ادارات دولتی آگاه شده و مطابق به آن انتظارات خود را تنظیم کنند.

اهداف یادگیری مضمون

- درک مفهوم قابلیت اتکاء و پیش‌بینی و این‌که چطور با مفهوم حاکمیت قانون در ارتباط است
- درک این‌که حاکمیت قانون لزوماً با محرمیت اداری در تضاد نیست
- درک این‌که چگونه اصول اقدامات متناسب به نفع قابلیت اتکاء و پیش‌بینی است

متدولوژی یادگیری/ارزیابی

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Stephanie Lindquist, Frank Cross, *Stability, Predictability and the Rule of Law: State Decisions as Reciprocity Norm*, University of Texas School of Law, ۲۰۰۸. <https://law.utexas.edu/conferences/measuring/The%۲۰۰۹Papers/Rule%۲۰۰۹of%۲۰۰۹Law%۲۰۰۹Conference.crosslindquist.pdf>

مضمون ۲۰۱۰: رویکرد استراتژیک به ارتقاء درستکاری و صداقت

تشریح مضمون

رویکرد استراتژیک به ارتقاء درستکاری و صداقت نیازمند آن است که کارکنان ادارات عمومی اصول اخلاقی را رعایت کرده و شفافیت و حسابدهی افزایش یابد. برای کاهش عملکرد خلاف اخلاق مهم است که فایده‌های متصور از رفتار فسادآلود کاهش یابد (فایده مالی آن ناچیز شود) و عواقب آن برای افرادی که ممکن است دست به چنین رفتارهایی بزنند، بیشتر شود.

برای حصول اطمینان از شناسایی اجزا/کارکردهای لازم برای یک سیستم توانمند به ارتقاء درست کاری، نیاز به یک پروگرام جامع است. چنین اجزا و کارکردهایی شامل این‌هاست: تفاوت‌های فرهنگی میان کشورها، اصول اخلاقی و معیارهای (بخصوص در قوای مسلح)، مکانیزم‌های کنترل در سطوح مختلف یک نهاد (که به عنوان هشدارهای زود هنگام نسبت به احتمال سوءرفتار عمل می‌کند)، تعیین سطح متفاوت کنترل در هر بخش، توانایی برای پیشگیری، و توانایی برای تعقیب عدلی رفتارهای فسادآلود راه‌های کشف چنین فعالیت‌های (از طریق اعمال تدابیر درستکاری، شفافیت و حسابدهی).

هدف این مضمون افزایش سطح آگاهی در خصوص اهمیت رویکرد استراتژیک و تعلیم پرسونل دفاعی به سرحدی است که قادر باشند این تدابیر را خود در عمل پیاده کنند.

اهداف یادگیری:

- درک ایده رویکرد استراتژیک نسبت به ارتقاء درستکاری و صداقت در سکتور دفاعی
- شناسایی و تحلیل اجزا/کارکرد یک رویکرد استراتژیک نسبت به درستکاری و صداقت در سکتور دفاعی
- شناسایی عملکردهای خوب و بد در رویکردهای تطبیق شده برای ارتقاء درستکاری و صداقت در سکتور دفاعی (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و چالش‌ها)

متدولوژی یادگیری/ارزیابی

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Ingrid Busterud, Stefanie O./ Nijssen, *Integrity Action Plan – A Handbook for Practitioners in Defence Establishments*, Centre for Integrity in the Defence Sector and Transparency International UK Defence and Security Programme, ۲۰۱۴.
- Mark Pyman, Anne-Christine Wegener, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: ۲۰ Practical Reforms*, Transparency International Defence and Security Programme, ۲۰۱۱.
- Susan Pond, Mark Pyman, *Integrity Self-Assessment Process: A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, Transparency International, ۲۰۰۹.
- Todor Tagarev, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, NATO/DCAF, ۲۰۱۰.
- Valeri Ratchev, *Civilianisation of the Defence Ministry: A Functional Approach to a Modern Defence Institution*, DCAF, ۲۰۱۱.

تقسیم قدرت در شاخه‌های مختلف دولتی ایده بنیادین تفکیک قوا است. قوه مجریه بخشی از دولت است که صلاحیت و مسئولیت مدیریت روزانه کشور و انفاذ قانون را دارد. شاخه اجرایی همچنین مقررات را صادر می‌کند و معیارهای اخلاقی عالی برای دپارتمنت‌های دولتی و قوماندانان قوای مسلح تعیین می‌نماید. یکپارچگی پروسه‌ها، نهادهای پالیسی‌ها و ذینفعان (به‌خصوص مقامات کلیدی) باید از سوی این شاخه از دولت تضمین شود.

نهادهای عمومی کارکردی مهم در هر گونه برنامه ارتقاء درستکاری و صداقت دارند. هدف این بخش از درس ارائه دانش لازم برای درک تقسیم قدرت و ارتباط آن با درستکاری و حکومتداری خوب، و فراهم کردن چارچوبی تحلیلی از تعاریف بین‌المللی از نقش نهادهای دولتی و تعامل میان آنهاست. هر یک از بخش‌های دولت به تفصیل تشریح خواهد شد.

اهداف آموزشی این بخش

- درک وظایف و مسئولیت‌های پارلمان، قوه مجریه و شاخه‌های قوه قضاییه.
- توضیح این‌که چگونه کنترل دموکراتیک ملکی‌ها بر قوای مسلح بخشی از پروسه حکومتداری خوب است
- درک این‌که چطور تقسیم قدرت در همراهی با حکومتداری و نهادهای عمومی خوب چارچوبی برای درستکاری در نهادهای دفاعی فراهم می‌کند.

نکاتی که باید در نظر گرفته شود

- چگونه نقش‌ها و مسئولیت‌های مختلف می‌تواند به تنازع منافع بیانجامد
- چگونه گرایش سیاسی و نقش‌های سیاسی می‌تواند شکل‌گیری و ترکیب ادارات عمومی را متاثر سازد.

اهداف یادگیری:

- درک وظایف، مسئولیت‌ها، نورم‌های قانونی و اخلاقی شاخه اجرایی
- توضیح این‌که چطور قوه مجریه مسئول سیستم ادارات عامه است.
- درک نقش قوه اجرایی در خصوص قوای مسلح و نظریه کنترل ملکی بر قوای امنیتی در چارچوب معیارها و پالیسی‌های درستکاری

متدولوژی یادگیری/ارزیابی

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Joel Aberbach, Mark Peterson, *The Executive Branch*, Oxford University Press, ۲۰۰۵.

منابع:

- کارشناسان با کشور میزبان برای انتخاب منابع مناسب برای هریک از مدل‌ها و یا لکچرها/درس‌ها همکاری کنند.

قوه مقننه نهاد قانونگزاری است که قدرت تصویب، اصلاح و لغو پالیسی‌های عامه را دارد. قانونگزاران ناظر بر قوه مجریه هستند و اقدامات آن را هدایت می‌کنند و معمولاً صلاحیت مطلق برای تصویب بودجه در این روند را دارند. سکتور دفاعی یک ساحه چالش‌برانگیز برای نظارت موثر است، چرا که اعضای پارلمان باید بین مسئولیت‌هایشان در تقاضای حسابدگی و نیاز قوای مسلح به حریمیت توازن برقرار کنند. با این حال، پروسه قانونگذاری در دفاع باید تا جای ممکن شبیه پروسه قانونگزاری در ساحات ملکی باشد. اعضای پارلمان باید اطمینان یابند که نهادهای دفاعی در خدمت منافع عمومی هستند و به شکلی که قانون اساسی و پالیسی‌های دیگر تعیین کرده، مطابق به قانون به طرز مشروع و به درستی کار می‌کنند.

اهداف یادگیری

- درک وظایف، مسئولیت‌ها، نورم‌های قانونی و اخلاقی شاخه قانونگزاری
- درک نقش نهاد قانونگزاری در مدیریت، کنترل و حسابدگی سکتور دفاعی و در مسائل امنیت ملی
- تشریح این‌که چطور اعضای پارلمان درباره توازن مناسب بین حسابدگی عمومی و حریمیت مورد نیاز سکتور دفاعی و امنیت تصمیم می‌گیرند و از اصول ملکی مدیریت قوای نظامی با حفظ معیارهای بلند قانونی و اخلاقی پیروی می‌کند.

متدولوژی یادگیری/ارزیابی

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Karre Strom, *Rules, reasons and routines: Legislative roles in parliamentary democracies*, The Journal of Legislative Studies ۳, Issue ۱۹۹۷, ۱.
- Thomas Saalfeld, Wolfgang Muller, *Roles in legislative studies: A theoretical introduction*, The Journal of Legislative Studies, ۳, Issue ۱.

قوه قضاییه، سیستم عدلی و محاکم است که قوانین را تفسیر و انفاذ می‌کند. قوه قضایی همچنین مکانیزمی برای حل اختلافات ارائه می‌کند و قانونمندی اقدامات ادارات را کنترل می‌نماید. براساس دکترین تفکیک قوا، قوه قضاییه به طور کلی قوانین را تدوین و یا انفاذ نمی‌کند، بلکه کار آن تفسیر قانون و در پرتو آن تصمیم‌گیری درباره واقعیت‌های یک دوسیه است. برخی کشورها مجموعه قوانینی را که عملکرد قوای مسلح آن را تعیین می‌کند، به صورت جداگانه تدوین می‌کنند و ساختار قضایی جداگانه‌ای برای انفاذ آن قوانین دارند. یک قوه قضاییه مستقل و باکفایت باید زمینه پاسخگویی و مسئولیت قانونی نهادهای عامه و مقامات، شمول نهادهای دفاعی را فراهم کند. تعقیب عدلی موثر و عادلانه مقامات بلند رتبه‌ای که مرتکب رفتارهای خلاف و غیراخلاقی می‌شوند، برای حفظ اعتماد عمومی به نهادهای اداری و دفاعی حیاتی است.

اهداف یادگیری:

- درک کارکرد قوه قضاییه با تمرکز ویژه بر دستکاری در عرصه دفاعی
- توضیح این‌که چطور قوه قضاییه باید یک روند سمع شکایات بر اساس بلندترین معیارهای قانونی و اخلاقی در درون قوای مسلح داشته باشد.
- درک نقش سیستم قضایی اداری برای حصول اطمینان از حاکمیت قانون و درستکاری در کارکرد ادارات عمومی و اجرایی، با تمرکز بر قوای مسلح

متدولوژی یادگیری/ارزیابی

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Fabio Padovano, Grazia Sgarra, Fiorino, N. *Judicial Branch, Checks and Balances and Political Accountability*, Constitutional Political Economy, ۴۷-۲۰۰۳:۱۴.

چک و بیلانس در ایجاد سیستم‌هایی که مشوق درستکاری است، حیاتی می‌باشد. این بخش به مطالعه روابط ملکی-نظامی، نظارت پارلمانی، کنترل قضایی، نقش رسانه‌ها و روابط با سازمان‌های جامعه مدنی و نهادهای متخصص در مبارزه با فساد، به عنوان راه‌های بالقوه حصول اطمینان از موجودیت چک و بیلانس می‌پردازد. مطالعه این موضوعات به فهم عمیق‌تر از تأثیر آن‌ها در ارتقاء درستکاری و صداقت در سکتور دفاعی کمک می‌کند

اهداف یادگیری

- درک این‌که نظارت پارلمانی و قضایی بر سکتور دفاعی چگونه انجام می‌گیرد
- درک رابطه و نقش جامعه مدنی و رسانه‌ها به عنوان عوامل نهادی که می‌تواند در ارتقاء درستکاری و صداقت موثر باشد.
- توضیح این‌که چگونه نهادهای ضد فساد برای ارتقاء صداقت و درستکاری با نهادهای دفاعی همکاری می‌کنند.

نکاتی که باید در نظر گرفته شود

- کشور شما در کار با جامعه مدنی و رسانه‌ها در خصوص چک و بیلانس و مبارزه با فساد چه مشکلاتی دارد؟
- مهمترین اهرم‌هایی که پارلمان برای نظارت بر سکتور دفاعی استفاده می‌کند چیست؟
- در کشور شما روابط میان جامعه مدنی و قوای مسلح چگونه است؟
- چگونه رسانه‌ها بر مشارکت سیاسی و بحث عمومی درباره فساد و مسائل مربوط به مدیریت در سکتور امنیتی و دفاعی تأثیر می‌گذارند؟

متدولوژی تدریس

- متد تدریس شامل شش مضمون خواهد بود که هر کدام یکی از مکانیسم‌های نظارتی را تشریح خواهد کرد.

مضمون ۲.۳.۱: روابط ملکی نظامی

تشریح مضمون

این مضمون به تشریح روابط میان جامعه مدنی در مجموع با سازمان‌های نظامی و یا نهادهایی که برای حفاظت از نظام شکل گرفته‌اند می‌پردازد و توضیح می‌دهد که چطور این رابطه می‌تواند برای کمک به پروسه ارتقاء درستکاری استفاده شود. مشخصاً، این بخش رابطه بین مقامات ملکی یک جامعه و مقامات نظامی را در خصوص ارتقاء صداقت و درستکاری تشریح می‌کند.

اهداف یادگیری

- درک مفهوم روابط ملکی-نظامی و همکاری در ارتقاء درستکاری و صداقت
- درک مکانیسم‌هایی که روابط ملکی-نظامی در حوزه ارتقاء درستکاری را میسر می‌سازند
- درک تئوری روابط ملکی-نظامی در چارچوب ارتقاء درستکاری، به نحوی که در دموکراسی‌های پخته وجود دارد.

متدولوژی تدریس

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State, The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Harward University Press, ۱۹۸۱.
- Thomas C. Bruneau, Florina Cristiana Matei, *The Routledge Handbook of Civil-Military Relations*, Routledge, ۲۰۱۳.

مضمون ۲.۳.۲: نظارت پارلمانی بر درستکاری در سکتور دفاعی

تشریح مضمون

اقدامات پارلمانی از طریق پروسه تصویب بودجه، نظارت بر مکانیزم‌های مصرف بودجه، و با درخواست پاسخدهی از سکتور دفاعی در برابر تطبیق پروگرام‌های قانونی آن، بر درستکاری در سکتور دفاعی تأثیر می‌گذارد.

اهداف یادگیری

- درک تعامل بین سکتور قانونگزاری و سکتور دفاعی در پیشنهاد پروگرام‌ها و تخصیص بودجه به آن
- درک راه‌های متفاوتی که از طریق آن پارلمان بر سکتور دفاعی نظارت می‌کند، از جمله: گزارش‌دهی نظامیان به کمیته‌های پارلمانی درباره مصرف بودجه در پروگرام‌های دفاعی و موثریت این پروگرام‌ها، ارجاع این مسائل به مفتشان عمومی و نهادهای تفتیش برای مرور مفصل، تشویق دوام بحث بر روی تطبیق پروگرام‌هایی که بودجه به آن اختصاص داده شده.

متدولوژی تدریس

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Ceranic J, *Parliamentary Oversight of the Defence Sector*, in Alexandra Rabrenovic, *Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector*, Institute of Comparative Law, ۲۰۱۳.
- Hans Born, Philippe Fluri, Anders Johnson, *Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles Mechanisms and Practices*, Handbook for Parliamentarians, Nr. ۵, Inter-Parliamentary Union and Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, ۲۰۰۲.
- Hans Born, Philippe Fluri, Simon Lunn, *Oversight and Guidance: The Relevance of Parliamentary Oversight for the Security Sector*, DCAF, ۲۰۱۰.
- Katarina Djokic, Vladimir Erceg, *Parliamentary Oversight and Integrity Building in Security Institutions*, BCSP, ۲۰۱۴.
- Simon Lunn S, *The Democratic Control of Armed Forces in Principle and Practice*, DCAF working paper, ۲۰۰۲.
- Willem F. van Eekelen, *Democratic Control of Armed Forces*, DCAF, No. ۲۰۰۲, ۲.

مضمون ۲.۳.۳: کنترل قضایی بر درستکاری و صداقت در سکتور دفاعی

تشریح مضمون:

قوه قضاییه دولت اطمینان حاصل می‌کند که عملیات‌های سکتور دفاعی، در صورتی به محکمه کشیده شود، با قوانین و مقررات و نیز با معیارهای درستکاری مطابقت دارد. قوه قضاییه مسئول تصمیم‌گیری درباره دوسیه‌هایی است که در آن پرسونل سکتور دفاعی متهم به نقض قانون شده‌اند و در صورت مجرم شناخته شدن آن‌ها، مجازات متناسب را اعمال می‌کند.

اهداف یادگیری:

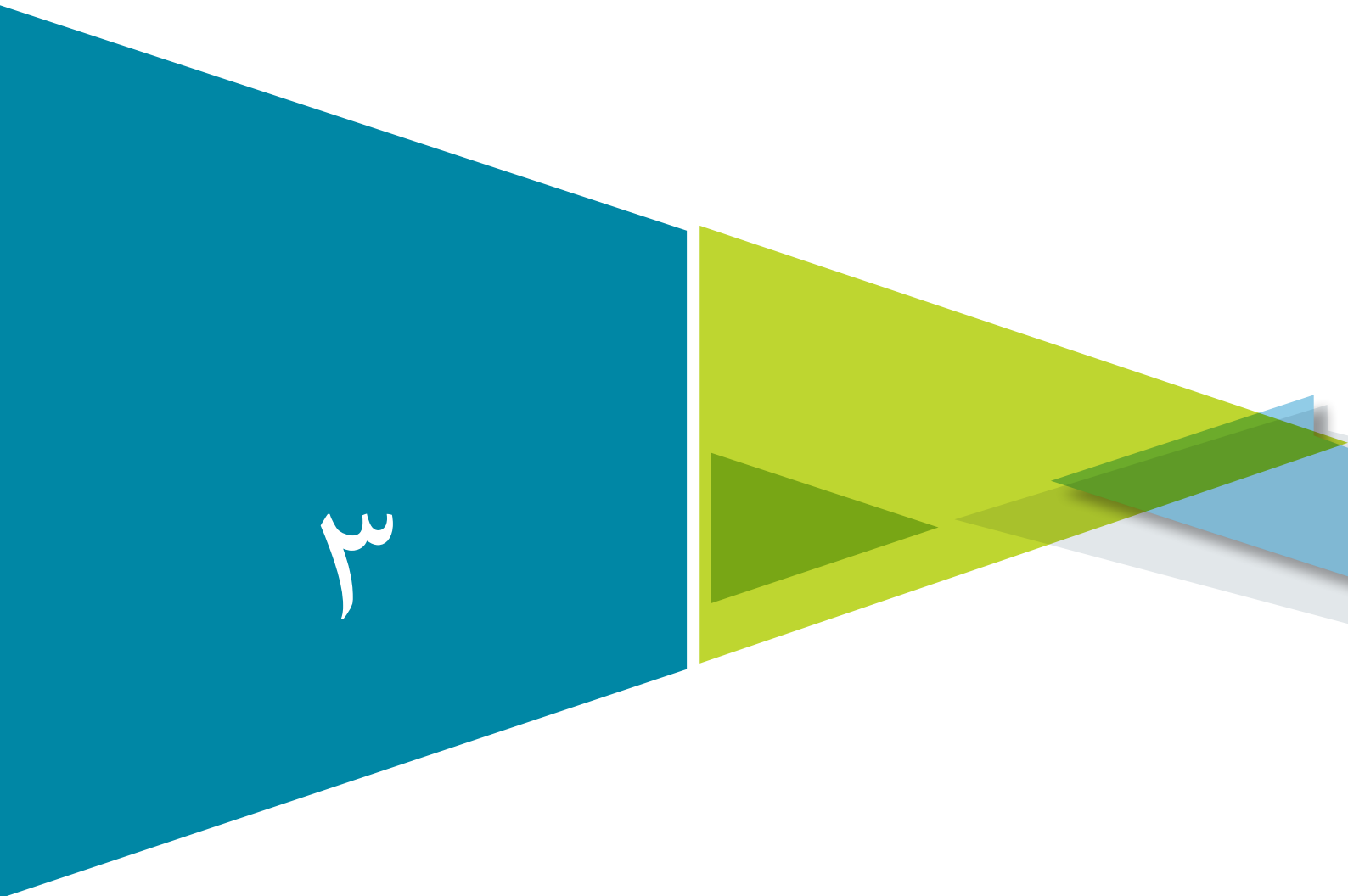
- درک مراحل قوه قضاییه در قبول و طی مراحل شکایت‌ها
- درک تفسیر قوه قضاییه از معیارهای حقوقی، مطابق به قانون، مقررات و رسیدگی به دوسیه‌ها، که بر رفتار پرسونل سکتور دفاعی اعمال می‌گردد.
- درک رابطه میان تصامیم قضایی در یک دوسیه و اقدامات تعقیبی در خصوص مسایل یکسان یا مشابه در پاسخ به قوه مقننه یا مجریه.

متدولوژی تدریس

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- John McDaniel, *The Availability and Scope of Judicial Review of Discretionary Military Administrative Decisions*, Military Legal Review, Vol. ۱۹۸۵, ۸۹.
- Gerri Rubin, *United Kingdom Military Law: Autonomy, Civilianisation, Juridification*, The Modern Law Review, Vol. ۶۵, No. ۲۰۰۲, ۱.



۳

ارتقاء درستکاری و صداقت در مدیریت و ارائه
خدمات

عموماً باور بر این است که رسانه‌ها نقش مهمی در دموکراسی‌ها دارند، اما تاثیر و موثریت آن‌ها در هر کشور متفاوت است. مثلاً در کشورهای که رسانه‌ها آزادی بیشتر داشته باشند، سطح مشارکت سیاسی بیشتر و فساد کمتر است. رسانه‌ها می‌توانند نقش مهم در نظارت بر سکتور دفاعی ایفاء کنند و ابزاری مناسب برای افشاء فساد هستند.

اهداف یادگیری

- درک رابطه میان رسانه‌ها و حکومت داری خوب
- تشریح رابطه میان کارکرد رسانه‌ها و تاثیر حکومت، نهادهای سیاسی و خصوصی در پروسه ارتقاء درستکاری در سکتور دفاعی
- بحث درباره این‌که چگونه و چرا رسانه‌ها یک بازیگر مهم در چارچوب ارتقاء درستکاری در سکتور دفاعی هستند.

متدولوژی تدریس

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Peters, B., *The media's role: covering or covering up corruption?*, Global Corruption Report, Ch. ۶, Transparency International, ۲۰۰۳.
- Rafael Di Tella, Ignacio Franceschelli, *Government Advertising and Media Coverage of Corruption Scandals*, American Economic Journal: Applied Economics ۲۰۱۱, ۳(۴), ۲۰۱۱.

سازمان ملل جامعه مدنی را همراه با دولت و کسب و کار به عنوان «سکتور سوم» جامعه معرفی کرده است. جامعه مدنی شامل موسسات جامعه مدنی و سازمان‌های غیردولتی است. به طور فزاینده‌ای این باور پذیرفته می‌شود که پیشرفت واقعی در انکشاف فقط می‌تواند از طریق ایجاد نهادهایی برای حکومتداری خوب (مثل سیستم‌های قانونی و مالی) و با حصول اطمینان از مشارکت واقعی جامعه مدنی صورت گیرد. ارتقاء درستکاری و صداقت بخشی از حکومتداری خوب در یک مفهوم کلان است که برای حصول اطمینان از کار شفاف توسط ادارات عامه، به شمول نهادهای دفاعی، مورد نیاز می‌باشد. سازمان‌های جامعه مدنی می‌توانند سهم زیادی در افزایش شفافیت و حسابداری در کار ادارات عامه و نهادهای دفاعی داشته باشند که شامل حفاظت از معیارهای اخلاقی و بهبود مستمر درستکاری نیز می‌شود.

اهداف آموزشی

- توضیح این‌که چطور جامعه مدنی می‌تواند یک سهم مهم در کمک به مدیریت بهتر سکتور امنیتی و دفاعی داشته باشد
- توضیح این‌که چطور سازمان‌های جامعه مدنی می‌توانند به حصول اطمینان از موجودیت معیارهای بلند قانونی و اخلاقی و تطبیق آن و بهبود این معیارها در ادارات عامه، (به شمول سکتور دفاعی) کمک کنند.

متدولوژی تدریس

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- ADB/OECD Anti-Corruption Initiative in Asia and the Pacific, *The role of civil society in curbing corruption in public procurement in Fighting Bribery in Public Procurement in Asia and the Pacific*, Ch. ۶, ۲۰۰۸.
- Alina Mungiu-Pippidi, *The Experience of Civil Society as an Anti-Corruption Actor in East Central Europe*, Civil Society Against Corruption, ۲۰۱۴.

تشریح مضمون

ایجاد نهادهای متخصص ضد فساد به طور فزاینده‌ای به عنوان یکی از مهمترین ابتکارات در مبارزه موثر با فساد در تمام سکتور عامه و نیز در سکتور دفاعی دانسته می‌شود. اما تجربه نشان داده که موثریت نهادهای ضد فساد در هر کشور متفاوت است. درس‌های آموخته شده نشان می‌دهد که نهادهای توانمند در مبارزه با فساد نیاز به منابع و رهبری قوی، صداقت و تعهد دارند و باید در کانون شبکه‌ای از بازیگرانی دولتی و غیردولتی همکار در تطبیق اقدامات ضد فساد قرار داشته باشند. از سوی دیگر، نبود اراده سیاسی، منابع و ظرفیت‌های کاری ضعیف‌تر نهادهای ضعیف ضد فساد را تضعیف می‌سازد.

اهداف یادگیری

- شناسایی نهادهای کلیدی ضد فساد (از طریق پروسه ارزیابی ریسک) در سکتور دفاع و درک اینکه چگونه این نهادها و جلوگیری از فساد می‌توانند موثر باشند
- توضیح این‌که چرا برخی نهادهای ضد فساد موفق و برخی دیگر ناموفق هستند.
- تشریح محیط‌های خاصی که لازمه موفقیت کار نهادهای ضد فساد در سکتور دفاعی و قوای مسلح است.
- شناسایی ابزار و منابع دست‌داشته برای توانمند ساختن نهادهای ضد فساد در سیستم‌های دفاعی

متدولوژی تدریس

- تدریس شامل لکچر، مطالعه قضایا، بحث گروهی و پنلی، یادداشت برداری و تمرین خواهد بود.

منابع:

- Francisco Cardona, *Anti-Corruption Policies and Agencies*, Guide to Good Governance ۳, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, ۲۰۱۵.
- Eser Albin, Kubiciel Michael, *Institutions against Corruption: A Comparative Study of the National Anti-corruption Strategies Reflected*, GRECO's First Evaluation Round, ۲۰۰۴.
- Matic M, *Specialised Anti-Corruption Agencies in Alexandra Rabrenovic A., Legal Mechanisms for Prevention of Corruption in Southeast Europe with Special Focus on the Defence Sector*, Institute of Comparative Law, ۲۰۱۳.
- OECD, *Specialised Anticorruption Institutions – Review of Models*, OECD publishing, ۲۰۰۸.
- UNDP, *Practitioners' Guide: Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies*, UNDP publishing, ۲۰۱۱.

۳: ارتقاء درستکاری و صداقت در مدیریت و ارائه خدمات

تشریح مضمون

این بخش به محصلان کمک می‌کند که ریسک‌های اصلی فساد در مدیریت و ارائه خدمات در سکتور دفاعی و امنیتی را درک کنند. این مضمون منابع انسانی، مدیریت مالی و بودجه، پروسه خریداری، پروسه‌های تصمیم‌گیری و انکشاف پلان‌های ارتقاء درستکاری و صداقت را پوشش می‌دهد.

اهداف یادگیری

- توضیح نقش مدیریت منابع بشری در کاهش ریسک فساد، به شمول تاثیر تساوی جنسیتی یا جندر در این راستا
- توضیح نقش پلان‌گذاری دفاعی، پروسه‌ای مدیریت بودجوی و مالی، در کاهش ریسک فساد
- توضیح نقش درستکاری در پروسه تصمیم‌گیری در کاهش ریسک فساد
- توضیح نقش چک و بیلانس داخلی در مبارزه با فساد
- بحث درباره چگونگی طراحی و مدیریت برنامه‌های ملی ارتقاء درستکاری

نکاتی که باید در نظر گرفته شود

- چه کسانی ذینفعان اصلی در انکشاف برنامه‌های ارتقاء درستکاری در سکتور دفاعی هستند؟
- مسائل اصلی که باید تحت پوشش یک پلان ارتقاء درستکاری قرار گیرد، چیست؟
- چگونه کشورها می‌توانند تطبیق پلان ارتقاء درستکاری خود را نظارت و ارزیابی کنند؟
- چگونه کشورهای می‌توانند ارتقاء درستکاری را در پروگرام‌های تعلیمی و تحصیلی خود بگنجانند؟

متدولوژی یادگیری

کار گروهی، بحث، لکچر، تحلیل وضعیتی، راه‌حلیابی تمرینی، مصاحبه، درس‌های آموخته، آموزش مربیان

فهرست موضوعات:

بخش یک: مدیریت منابع بشری

مضمون ۳.۱.۱: استراتژی منابع بشری

مضمون ۳.۲.۲: تصمیم‌گیری در منابع بشری

مضمون ۳.۲.۳: رفتار اخلاقی مقامات و حفاظت از افشاءگران

مضمون ۳.۲.۴: جندر

بخش دو: مسائل مالی و خریداری

مضمون ۳.۲.۱: پلان‌گذاری دفاعی، مدیریت بودجه و مالی

مضمون ۳.۲.۲: شفافیت و ریسک فساد در خریداری

بخش سه: از حاشیه به متن آوردن ارتقاء درستکاری

مضمون ۳.۳.۱: درستکاری در تصمیم‌گیری

مضمون ۳.۳.۲: چک و بیلانس داخلی

مضمون ۳.۳.۳: طراحی و مدیریت پروگرام‌های ارتقاء درستکاری

بخش اول: مدیریت منابع انسانی

تشریح این بخش

این بخش به معرفی چارچوب‌های قانونی و مقرراتی، اصول و معیارهای بنیادین عملکرد مدل‌های مدیریت قوای انسانی می‌پردازد که بر سیستم‌های مدرن و باکفایت مدیریت منابع بشری در سکتور عمومی، به مشول سکتور دفاعی و امنیتی حاکم است. این اصول و معیارها کارکنان سکتور عمومی را در برابر سوءاستفاده قدرت سیاسی و یا دیگر مقامات دارای صلاحیت حفاظت می‌کنند. این بخش به معرفی ابزارها و متدهایی مثل، معیارهای وظیفوی می‌پردازد که برای هدایت رفتار مدیران و نیز متخصصان منابع بشری، با زیردستانشان، لازم است. این‌ها مجموعه‌ای از عملکردهای رفتاری، اخلاقی و تکنیک و متدهایی هستند که یک رفتار را قابل قبول می‌سازند و برای انکشاف شغلی کارمندان مهم است. این عملکردها همچنین تعیین می‌کند که از مدیران در زمینه فراهم کردن فرصت مساویانه و عادلانه به همه زیردستانش جهت انکشاف مسلکی و شخصی آن‌ها چه انتظاراتی وجود دارند.

اهداف یادگیری در این بخش

- استراتژی منابع بشری: بعد از تکمیل موفقانه این مضمون، شاگردان قادر به انجام موارد ذیل خواهند بود: انجام تجزیه و تحلیل معقول مبتنی بر عملکرد؛ تعریف نیازمندی‌های عینی سازمانی؛ اجرای پلان‌گذاری استراتژیک منابع بشری از جمله یک سیستم قوی پاداش که بتواند در مقابل فشار مقاومت کند؛ و انکشاف سیستم‌های لازم برای حفاظت از حقوق پرسونل ملکی و همچنین معیارهای شغلی برای مدیران و افراد مسلکی منابع بشری از نقطه نظر منابع؛
- تصمیم‌گیری در زمینه منابع بشری: بعد از تکمیل موفقانه این مضمون، شاگردان قادر به انجام موارد ذیل خواهند بود: درک شفافیت در پروسه‌های مدیریت منابع بشری با تمرکز روی خطرات و ریشه‌های مسائل و مشکلات در هر بخش مدیریت منابع بشری (به عنوان مثال، استفاده از شاخص‌های اصلی خطر)؛ انکشاف پروسه‌های تصمیم‌گیری عادلانه و شفاف برای منابع بشری؛ و تعیین پیش شرط‌های لازم نهادی از جمله تضاد منافع؛
- اخلاقیات و طرز رفتار کارمندان و حفاظت از اطلاع دهندگان: بعد از تکمیل موفقانه این مضمون، شاگردان قادر به انجام موارد ذیل خواهند بود: تعریف نقش مدیریت منابع بشری در تعیین الزامات اخلاقی و رفتار اخلاقی، حفاظت از اطلاع دهندگان و طرزالعمل گزارش نویسی در رابطه با رویدادهای غیرقانونی؛ بررسی تأثیر قواعد نظامی و تدابیر حفاظتی خاص؛ درک چگونگی تنظیم اخلاقیات و رفتار اخلاقی از طریق مکانیزم‌های مدیریت منابع بشری؛
- جندر: بعد از تکمیل موفقانه این مضمون، شاگردان قادر به انجام موارد ذیل خواهند بود: تشریح خطرات مرتبط با جندر در پروسه مدیریت منابع بشری؛ بررسی و ارزیابی شیوه‌های جلوگیری و مکانیزم‌های نهادی پاسخگویی به این موضوعات.

نکاتی که باید در نظر گرفته شود

- قواعد، نقشها و مقررات اصلی مدیریت منابع بشری کدامند؟
- خطرات عمده فساد در این عرصه کدامند و از چه نوع شاخص‌های اصلی می‌توانیم جهت تشخیص موجودیت و گستره خطرات فساد استفاده نماییم؟
- چگونه می‌توانیم زمینه ایجاد یک رویکرد متعادل و شفاف به تحقق مدیریت مؤثر منابع بشری را فراهم کنیم؟
- به چه نوع آموزشهایی جهت ارتقای دانش متخصصین و

مضمون ۳.۱.۱: استراتژی منابع بشری

شرح این مضمون

این مضمون زمینه درک اولیه چگونگی تحلیل وظایف سیستم های منابع بشری در سطوح مختلف را فراهم می کند. علاوه بر این، این مضمون زمینه درک مقتضیات لازم برای انکشاف یک سیستم قوی پاداش/شایستگی از طریق کورس های آموزشی جهت حفاظت از حقوق پرسونل را فراهم می کند.

اهداف یادگیری در این مضمون

- تجزیه و تحلیل معقول سیستم منابع بشری مبتنی بر عملکرد؛
- تعریف الزامات سازمانی از دو منظر: تعادل قوای کار- پرسونل، و الزامات شایستگی برای کارمندان مسلکی و مدیران ارشد منابع بشری؛
- درک پلانگذاری استراتژیک منابع بشری از جمله ایجاد یک سیستم قوی پاداش/شایستگی که بتواند از نظر تأمین تعادل بین تقاضا و عرضه در سازمان و موازنه بین کار و زندگی افراد با هدف حفظ درستکاری در سیستم و افراد؛ در مقابل فشارها مقاومت نماید؛
- تشخیص خلاء های مرتبط با درستکاری که از پلان گذاری منابع بشری در سطح نتایج نشأت می گیرد: الگوهای قوای کار (به عنوان مثال، تعادل بین کارمندان ملکی و نظامی)؛ ساختار سازمان وانکشاف آن (به عنوان مثال، اندازه قوا و ساختار آن، میزان تمرکزگرایی، استفاده از قراردادهای فرعی)؛ استخدام و انتخاب (به عنوان مثال، ترکیب مهارت ها و تجربه مورد نیاز، منابع عمده متقاضیان، شیوه های جذب کاندیدان مناسب، متوقف ساختن استخدام)؛ تنوع قوای کار (به عنوان مثال، فرصتهای برابر، آموزش تنوع)؛ پرداخت و پاداش (ترکیب پاداش های مالی و غیر مالی)؛ مدیریت عملکرد (به عنوان مثال، نوع ارزیابی عملکرد، عملکرد مرتبط با پاداش)؛ ابقا (به عنوان مثال، پالیسی های مساعد برای فامیل ها، رشد کارمندان، شرایط کار)؛ آموزش و انکشاف (برنامه های فراخوانی و شناسازی، برنامه های آموزشی، ارزیابی های انکشافی، تحصیلات)؛ روابط کار (ارتباطات، خواسته های شغلی و طرزالعمل های انضباطی)؛ واگذاری (به عنوان مثال، ضایعات طبیعی، حمایت در زمینه شغل یابی، برنامه های اضافی)؛
- درک نیاز به یک رویکرد منسجم و چند سیستمی مبتنی بر درستکاری در زمینه مدیریت شغل، معاش و تقاعد؛
- درک حفاظت از حقوق پرسونل.

متدولوژی تدریس/ارزیابی

- شیوه های تدریس شامل لکچرها، مطالعات موردی، بحث های گروهی و عمومی، نگارش تجارب یادگیری و تمرینات عملی خواهد شد.

منابع

- Albert A. Robbert, Brent R. Keltner, Kenneth J. Reynolds, Mark D. Spranca, Beth A. Benjamin, *Differentiation in Military Human Resource Management*, RAND, ۱۹۹۷.
- Anthony Hartle, *Moral issues in military decision making*, University Press of Kansas, ۱۹۸۹.
- Carol Gill, *Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce*, No.WP, ۱۳/۹۹, ۱۹۹۹.

مدیران منابع بشری در عرصه منابع بشری نیاز است؟
منشور اخلاقی و رویکرد مبتنی بر اخلاقیات چگونه می تواند به مدیریت منابع بشری در زمینه کاهش خطرات فساد کمک نماید؟ کدام قواعد اخلاقی در زمینه مدیریت قوای بشری در سکتورهای دفاعی و امنیتی می تواند مورد استفاده قرار گیرد؟ چگونه می توانیم یک سیستم حفاظت از اطلاع دهندگان را ایجاد نماییم؟
درستکاری و یا فساد در منابع بشری چگونه می تواند به سایر ابتکارات در زمینه ارتقاء درستکاری کمک نماید و یا مانع آنها شود؟

متدولوژی تدریس

- متدولوژی تدریس شامل چهار مضمون می باشد که هر کدام یک اصل و یا معیار مرتبط با بهبود شفافیت، حسابداری و درستکاری در مدیریت منابع بشری را مورد بررسی قرار می دهد. کار گروهی، بحث ها، لکچر، تحلیل وضعیت، انجام تمرینات عملی، مصاحبه، تجارب کسب شده.

مضمون ۳.۱.۲: تصمیم‌گیری در منابع بشری

شرح این مضمون

این مضمون زمینه درک رویکردهایی را فراهم می‌سازد که کارمندان مسلکی منابع بشری می‌توانند از آنها جهت شفاف ساختن پروسه تصمیم‌گیری‌شان استفاده نمایند.

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک نیاز به شفافیت در پروسه‌های منابع بشری با تمرکز روی خطراتی که متوجه اجرای شفافیت است و همچنین ریشه‌های این خطرات در هر بخش مدیریت منابع بشری (به عنوان مثال، استفاده از شاخص‌های اصلی خطر)؛
- درک اهمیت مهارت‌های تصمیم‌گیری بر اساس اصول حکومتداری خوب؛
- انکشاف پروسه‌های تصمیم‌گیری عادلانه و شفاف در زمینه منابع بشری؛
- تعیین پیش شرط‌های لازم نهادی از جمله در زمینه تضاد منافع.

متدولوژی تدریس/ارزیابی

- شیوه‌های تدریس شامل لکچرها، مطالعات موردی، بحث‌های گروهی و عمومی، نگارش تجارب یادگیری و تمرینات عملی خواهد بود.

منابع

- Andras Hugi, *Prevention and combating corruption: for conducting the training course in the educational establishments of the Border Guard and Customs agencies*, OSCE, EUBAM, ۲۰۱۳. <http://www.antykorupcja.gov.pl/download/1397/4/PreventionandCombatingCorruptionManualMoldawiaNACC.pdf>
- Kirsten Edwards, Dr. Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, ۲۰۱۶.
- Patricia Ward Biederman, James O'Toole, Daniel Goleman, Warren Bennis, *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor*, Jossey-Bass, ۲۰۰۸.

- California State Department Of Finance, *Strategic Planning Guidelines*, ۱۹۹۸. <https://www.calhr.ca.gov/Documents/wfp-department-of-finance-strategic-plan-guidelines.pdf>
- Elliot Turiel, *The development of Social Knowledge: Morality and Convention*, Cambridge University Press, ۱۹۸۳.
- Harry Thie, *A Future Officer Career Management System: An Objectives-based Design*, Rand, ۲۰۰۱.
- Harry J. Thie, Roland J. Yardley, Margaret C. Harrell, Kevin Brancato, *Alignment of Department of Defense Manpower, Resources, and Personnel Systems*, RAND, ۲۰۰۷.
- Lawrence M. Hinman, *Ethics: A pluralistic approach to moral theory*. Ft Worth: Harcourt Brace & Co., ۲۰۰۴.
- Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A guide to action*, Kogan Page, Cambridge University Press, ۲۰۰۶.
- NATO HRM Framework. <http://ftp.rta.nato.int/public/FullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-09-11/STR-SAS-09-Report.pdf>
- Wayne Brockbank, David Ulrich, Mike Ulrich, Jon Younger, *HR from the Outside In Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill, ۲۰۱۲. <http://mams.rmit.edu.au/d4lhtsmk45c.pdf>

مضمون ۳.۱.۳: رفتار اخلاقی کارمندان و حفاظت از اطلاع دهندگان

شرح این مضمون

این مضمون، دانش مورد نیاز برای انکشاف یک سیستم منابع بشری مبتنی بر بهترین تجارب در زمینه اخلاقیات و رفتار اخلاقی را در اختیار شاگردان قرار می دهد. علاوه بر این، این مضمون مفاهیم «حفاظت از اطلاع دهندگان» و «مدیریت مصون معلومات» را معرفی می کند.

اهداف یادگیری در این مضمون

- تعریف نقش مدیریت منابع بشری در تعیین الزامات رفتار اخلاقی، حفاظت از اطلاع دهندگان، و طرزالعمل های گزارش دهی راجع به اقدامات غیرقانونی؛
- بحث روی تأثیر قواعد نظامی و تدابیر حفاظتی خاص؛
- برجسته ساختن اهمیت طرزالعمل های مشورتی، دسترسی به معلومات، معیارهای مؤثریت و حسابداری عامه در مدیریت منابع بشری؛
- درک چگونگی تنظیم اخلاقیات و رفتار از طریق مکانیزم های مدیریت منابع بشری.

متدولوژی تدریس/ارزیابی

- شیوه های تدریس شامل لکچرها، مطالعات #، بحث های گروهی و عمومی، نگارش تجارب یادگیری و تمرینات عملی خواهد بود.

منابع

- OECD, *Protecting Whistleblowers: Encouraging Reporting*, ۲۰۱۲. <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/۵۰۰۴۲۹۳۵.pdf>

مضمون ۳.۱.۴: جندر

شرح این مضمون

این مضمون، آگاهی لازم راجع به خطرات فساد مرتبط با جندر در پروسه مدیریت منابع بشری را در اختیار شاگردان قرار می دهد.

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک و تشریح خطرات مرتبط با جندر در پروسه های مدیریت منابع بشری؛
- بررسی و ارزیابی شیوه های جلوگیری و کاهش و مکانیزم های نهادی پاسخگویی به این مسائل.

متدولوژی تدریس/ارزیابی

- شیوه های تدریس شامل لکچرها، مطالعات موردی، بحث های گروهی و عمومی، نگارش تجارب یادگیری و تمرینات عملی خواهد بود.

منابع

- Kirsten Edwards, Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, ۲۰۱۶.
- Max Muller, *The Manager's Guide to HR*, ۲nd Edition, AMACOM, ۲۰۱۳.
- NATO ACT Gender Training Package. <http://www.act.nato.int/gender-training-documents>
- Transparency International, *Gender, Inequality and Corruption – What are the linkages?*, ۲۰۰۴. http://files.transparency.org/content/download/۹۲۳۵/۱۰۶۷/file/۲۰۱۴_Policybrief_GenderEqualityCorruption_EN.pdf

دفاعی

شرح این مضمون

این مضمون شامل انکشاف پالیسی و استراتژی دفاعی و همچنین پلانگذاری، بودجه سازی و مدیریت منابع در سکتور دفاعی می باشد و اینها برخی از عرصه های عمده ای است که نیاز به شفافیت، حسابداری، مؤثریت و کارایی بیشتر در وزارت های دفاع دارد. این مضمون همچنین شامل درک خلاء ها و جلوگیری از خطرات خواهد بود.

این بخش، شاگردان را با جنبه های عمده مدیریت مالی و تهیه و تدارکات در سکتور دفاعی آشنا ساخته و اهمیت این عرصه ها را در جلوگیری از فساد برجسته می سازد. امور مالی و تدارکات دو عرصه ای است که بیشترین آسیب پذیری را در مقابل فساد دارد، و درک قوی خطرات عمده فساد در این زمینه و شیوه های مقابله با آنها ضروری است.

اهداف یادگیری در این بخش

- درک استراتژی دفاعی و پروسه بودجه سازی عملیاتی؛
- درک پروسه بودجه و خطرات فساد مالی؛
- تشریح چگونگی افزایش شفافیت و کاهش خطرات فساد در مدیریت مالی سکتور دفاعی؛
- تعریف و تخمین خطرات فساد در تدارکات و مدیریت آنها در چرخه تدارکات (خطرات انتخاب، خطرات داوطلبی، خطرات قرارداد، خطرات عملکرد)؛
- درک و تشریح تضاد منافع، ارقام متعادل کننده، چارچوب های مشارکت عمومی-خصوصی و هزینه های مادام العمر و رابطه آنها با خطرات فساد

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک پروسه بودجه و خطرات فساد مالی؛
- درک مودل تمویل در سکتور دفاعی مخصوصاً اهمیت جلوگیری از خلاء ها بین پلانگذاری استراتژیک دفاعی و بودجه سازی عملیاتی؛
- بحث روی ابزارها و شیوه های معرفی شفافیت در پروسه تصمیم گیری در سکتور دفاعی؛
- درک خطرات در تمام چرخه بودجه در سکتور دفاعی (پلانگذاری، برنامه ریزی، بودجه سازی و تطبیق) فراتر از صرفاً نگرانی های بودجی؛
- درک خطرات فساد و آن دسته از تدابیر شفاف سازی که بتواند جهت مقابله با این خطرات در بودجه سازی اتخاذ شود.

مطالب مورد بحث

- فواید بودجه سازی برنامه و خطرات فساد مرتبط با آن کدامند؟
- وزارت های دفاع چگونه می توانند نیازمندی ها را اولویت بندی نموده و مطابق با آن به تخصیص منابع بپردازند؟
- خطرات عمده فساد در تدارکات کدامند؟
- هزینه یابی چرخه کامل چگونه می تواند باعث جلوگیری از فساد شود؟
- چگونه بین مؤثریت و شفافیت در چرخه تدارکات، تعادل ایجاد می کنید؟

مطالب مورد بحث

- اجزای عمده یک سیستم بودجه سازی مبتنی بر برنامه کدامند؟
- فواید استفاده از بودجه مبتنی برنامه چیست؟
- تأثیر پروسه پلانگذاری و بودجه سازی بر منابع چیست؟
- وزارت های دفاع چگونه می توانند اولویتهای سکتور دفاعی را تشخیص داده و آنها را با منابع این سکتور منطبق سازند؟
- موجودیت فساد در مدیریت مالی سیستم های دفاعی چه عواقبی را به دنبال دارد؟

متدولوژی تدریس

- کارگروهی، بحث ها، لکچر، تحلیل وضعیت، انجام تمرین عملی، مصاحبه، تجارب کسب شده.

متدولوژی تدریس

- کارگروهی، بحث ها، لکچر، تحلیل وضعیت، انجام تمرینات عملی، مصاحبه، تجارب کسب شده.

منابع

- Anderson, Douglas J. and Eubanks, Gina, *Leveraging COSO across the three lines of defense*, The Institute of Internal Auditor, ۲۰۰۵.
<http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf>
- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, ۲۰۱۴.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, ۲۰۱۰.
http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International – Defence and Security Programme, *The Transparency of National Defence Budgets*, ۲۰۱۱.

مضمون ۳.۲.۲: شفافیت و خطرات فساد در تهیه و تدارکات

شرح این مضمون

این مضمون شاگردان را قادر می‌سازد تا عناصر اصلی تهیه و تدارکات (تدارکات، قراردادهای، تحلیل هزینه، انکشاف مدل‌های هزینه‌یابی چرخه کامل، مشارکت عمومی-خصوصی)، خطرات فساد در پروسه تهیه و تدارکات و مکانیزم‌های جلوگیری و یا کاهش آنها را درک نمایند. علاوه بر لست نمودن خطرات عمده فساد، شاگردان قادر خواهند بود تا سطح خطرات فساد را برای سناریوها و چارچوب‌های مختلف برآورد نمایند.

اهداف یادگیری در این مضمون:

- تعریف و تخمین خطرات فساد مرتبط با تهیه و تدارکات و مدیریت آنها (خطرات مرتبط با انتخاب، داوطلبی، قراردادهای و عملکرد)؛
- ارزیابی خطرات مرتبط با انتخاب (از جمله الزامات سیستم تعیین، خلاء ها بین پلانگذاری استراتژیک و عملیاتی، الزامات حداقلی، مقدار کالاهایی که قرار است تولید شود)؛
- ارزیابی خطرات مرتبط با داوطلبی (ازجمله خطر بین هزینه و فوائد پایین، هزینه چرخه کامل،سؤ استفاده از منبع واحد و پروسه های غیر رقابتی، سازش بین داوطلبی ها و تعیین قیمت، واقع بینی قیمت در مقایسه با کیفیت، سازش بین عرضه کنندگان خصوصی، استفاده بیش از حد از انتخاب «مخفی»، عدم تأمین شفافیت کامل در رابطه با طرف های ذینفع؛
- ارزیابی خطرات مرتبط با قراردادهای (ازجمله پرداخت هزینه های تورمی، استفاده از قراردادی های فرعی بدون نشان دادن هزینه کامل، عدم آگاهی راجع به قابلیت های اجرایی تأمین کنندگان همچون لیست های تأمین کنندگان خوب و بد، قراردادهای ناکامل و مغشوش که منجر به هزینه های اضافی می شود)؛
- ارزیابی خطرات مرتبط با عملکرد (از جمله کیفیت کار، کار مبتنی بر زمانبندی، حجم کار، عدم کنترل در زمانیکه تأمین کنندگان قرارداد در هرکدام از این موارد، قرارداد را نقض می کنند، تمامیت قرارداد در ارتباط با کم کاری)؛
- ارزیابی تضاد منافع به عنوان یک موضوع مشترک؛
- لست کردن و تشریح روش های مختلف برای کاهش خطرات فساد در تهیه و تدارکات؛
- تشریح موضوعاتی که از صلاحیتهای اختیاری نشأت می گیرد؛
- تعریف و تخمین خطرات فساد مرتبط با ارقام متعادل کننده؛
- ارزیابی مزایا و معایب مشارکت عمومی-خصوصی؛
- انجام تحلیل هزینه-فائده.

مطالب مورد بحث

- بهترین شیوه تعریف نیازهای تهیه و تدارکات در ارتباط با اولویتهای دفاعی چیست؟
- شیوه های عمده تهیه و تدارکات کدامند؟
- خطرات و عواقب فساد در این عرصه کدامند؟
- فوائد اجرای هزینه یابی چرخه کامل کدامند؟
- شما چگونه به صورت شفاف، مؤثریت سیستم و به صرفه بودن سیستم در چرخه تهیه و تدارکات را مقایسه می کنید؟
- شما چگونه پلان های تهیه و تدارکات را با پلانگذاری استراتژیک و الزامات مرتبط با قابلیت های تان مقایسه می کنید؟

متدولوژی تدریس

- کارگروهی، بحث ها، لکچر، تحلیل وضعیت، انجام تمرینات عملی، مصاحبه، تجارب کسب شده.

بخش سوم: ترویج ارتقاء درستکاری

شرح این بخش

این بخش روی شامل ساختن ارتقاء درستکاری در یک سازمان یعنی شامل ساختن آن در تمام پروسه های تصمیم گیری، سیستم های داخلی چک و بالانس و دیزاین و مدیریت برنامه های ارتقاء درستکاری در سطح ملی تمرکز می کند.

اهداف یادگیری در این بخش

- درک پروسه های تصمیم گیری و ارزیابی اینکه چگونه این پروسه ها می تواند در مقابل فساد آسیب پذیر باشد.
- استفاده از دانش راجع به اینکه چگونه می توان پروسه های تصمیم گیری را با هدف کاهش خطرات فساد، بهبود بخشید.
- درک نقش تدابیر کنترلی داخلی از جمله تفتیش و سر مفتش و اینکه چگونه باعث کاهش خطرات فساد می شود؟
- آشنایی با پرسشنامه خود ارزیابی و پروسه داوری همتا در رابطه با ارتقاء درستکاری
- انکشاف یک برنامه عمل کلی راجع به درستکاری و عملی ساختن آن با کمک بخش ارتقاء درستکاری

مطالب مورد بحث

- مثال هایی از روش های تصمیم گیری مؤثر و غیر مؤثر را نام ببرید؟
- چگونه می توانیم به شکل مؤثر نتایج روش های مختلف تصمیم گیری را مورد نظارت و ارزیابی قرار دهیم؟
- ویژگیهای تفتیش و سیستم های کنترل مؤثر کدامند و این سیستم ها چگونه می توانند مؤثریت خود را در محیط هایی که به شکل مداوم در حال تغییرند، حفظ کنند؟
- تجارب عمده کسب شده از کشورهای که قبلاً پرسشنامه خود ارزیابی و پروسه داوری همتا را انجام داده اند کدامند؟
- کشورهای چگونه می توانند به مؤثرترین شکل از این پروسه در زمینه بهبود حکومتمداری و استقامت سکتورهای دفاعی و امنیتی شان استفاده نمایند؟

متدولوژی تدریس

کارگروهی، بحث ها، لکچر، تحلیل وضعیت، انجام تمرینات عملی، مصاحبه، تجارب کسب شده.

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, ۲۰۱۰. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/۲۰۱۲۰۶۰۷_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International UK, *Anti-bribery due diligence for transactions*, ۲۰۱۲. https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/۲۰۱۲/۰۴/۲۰۱۲_-Anti_Bribery_Due_Diligence_for_Transactions.pdf
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, ۲۰۱۴. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

مضمون ۳.۳.۱: درستکاری در تصمیم گیری

شرح این مضمون

هدف این مضمون فراهم نمودن زمینه شناخت روش شناسی پروسه های تصمیم گیری و درک چگونگی بروز خطرات فساد در جریان این پروسه می باشد. شاگردان همچنین با چگونگی اتخاذ اقدامات جهت پرداختن به خطرات فساد و انجام تحلیل پروسه و بهبود آن آشنا خواهند شد.

اهداف یادگیری در این مضمون

- توضیح روشهای تصمیم گیری ملی؛
- توانایی ارزیابی خطرات فساد در پروسه تصمیم گیری (ترسیم خطرات)؛
- انکشاف یک روش مؤثر برای مدیریت خطرات؛
- انکشاف اقدامات مشخص ملی جهت کاهش خطرات فساد؛
- ایجاد یک سیستم نظارت برای پروسه تصمیم گیری.

مطالب مورد بحث

- نمونه هایی از روش شناسی تصمیم گیری را ارائه کنید؟
- آیا می توانیم روش های تصمیم گیری کشورهای مختلف را مقایسه نموده و تفاوتها را نشان دهیم؟
- خطرات و پیامدهای فساد در پروسه تصمیم گیری کدامند؟
- فوائد روش شناسی مدیریت خطرات کدامند؟
- چگونه می توانیم تدابیر مشخصی را جهت کاهش خطرات فساد برای هر کشور انکشاف داده و مورد ارزیابی قرار دهیم؟
- فوائد اجرای یک سیستم نظارتی برای پروسه های تصمیم گیری کدامند؟

متدولوژی تدریس

کار گروهی، بحث ها، لکچر، تحلیل وضعیت، انجام تمرینات عملی، مصاحبه، تجارب کسب شده.

منابع

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, ۲۰۱۰. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/۲۰۱۲۰۶۰۷_BI_Compendium_EN.pdf
- OECD, *Integrity in Public Procurement: good practice from A to Z*, ۲۰۰۷. <http://www.oecd.org/development/effectiveness/۴۸۵۸۸۹۶۴.pdf>
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, ۲۰۱۴. http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks

مضمون ۳.۳.۲: چک و بلانس داخلی

شرح این مضمون

این مضمون شاگردان را با مؤثرترین روش های کنترل و تفتیش داخلی و تدابیر مورد نیاز برای شفافیت و کاهش خطر فساد آشنا می سازد.

اهداف یادگیری در این مضمون

- توضیح نقش تدابیر کنترلی داخلی در نهادهای دفاعی؛
- توضیح اینکه چرا قوای جداگانه و سطوح جداگانه صلاحیت ها باعث کاهش خطرات فساد می شود؛
- توضیح اینکه چرا تصمیم گیری جداگانه در میان ادارات مختلف باعث کاهش خطرات فساد می شود؛
- تدوین معیارها و شاخص های خطر فساد برای سیستم های کنترل و تفتیش داخلی و تدوین طرزالعمل ها برای انجام بررسی ها؛
- تشریح نقش تفتیش داخلی در رسیدگی به فساد؛
- تشریح نقش سرمفتش و ارزیابی قبلی در کاهش فساد.

مطالب مورد بحث

- نقش تفتیش و کنترل داخلی در کاهش خطرات فساد چیست؟
- جوانب عمده دخیل در ایجاد چک و بلانس داخلی کدامند؟
- الزامات اصلی تفتیش و کنترل مؤثر داخلی کدامند؟
- در یک محیطی که به شکل مستمر در حال تکامل می باشد، بهترین شیوه برای حفظ چک و بلانس مؤثر چیست؟
- تعادل درست بین فعالیتهای نظارتی جهت جلوگیری از فساد و نیاز برای عملیات های کارآمد چیست؟

متدولوژی تدریس

کار گروهی، بحث ها، لکچر، تحلیل وضعیت، انجام تمرینات عملی، مصاحبه، تجارب کسب شده.

منابع

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, ۲۰۱۰. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/۲۰۱۲۰۶۰۷_BI_Compendium_EN.pdf
- Henderson, William T, *Anti-corruption internal audits – a crucial element of anti-corruption compliance*, Ernst and Young, ۲۰۱۰. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/\\$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits/$FILE/EY-FIDS-Anti-corruption-internal-audits.pdf).
- Protiviti Inc, *Guide to internal audit*, ۲۰۰۹. http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Guide_to_Internal_Audit.pdf
- The Institute of Internal Auditors, *The audit committee: internal audit oversight*: https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/۰۸۷۵_QUALITY-AC_BROCHURE_۸_FINAL.pdf.

مضمون ۳.۳.۳: طراحی و مدیریت برنامه های ارتقاء درستکاری

شرح این مضمون

این مضمون شاگردان را با کل پروسه ناتو برای ارتقاء درستکاری آشنا می سازد. این مضمون شامل پرسشنامه خود ارزیابی، پروسه داوری همتا، طراحی برنامه عمل درستکاری و اجرای یک پروسه دوامدار بهبود می گردد.

اهداف یادگیری در این مضمون

- تکمیل پرسشنامه خود ارزیابی و تعریف نمودن قدم های بعدی؛
- درک هدف و پروسه داوری همتا و سفر تیم مربوطه؛
- انکشاف یک برنامه عمل درستکاری که برای کشورتان مناسب باشد؛
- درک گزینه های کمک از سوی برنامه درستکاری ناتو به روند اجرا از جمله برنامه های آموزشی، ورکشاپ ها و سمینارهای مناسب و فراهم سازی زمینه کار شرکت های کوچک و متوسط؛
- درک اهمیت چرخه تکرار در ارزیابی میزان پیشرفت.

مطالب مورد بحث

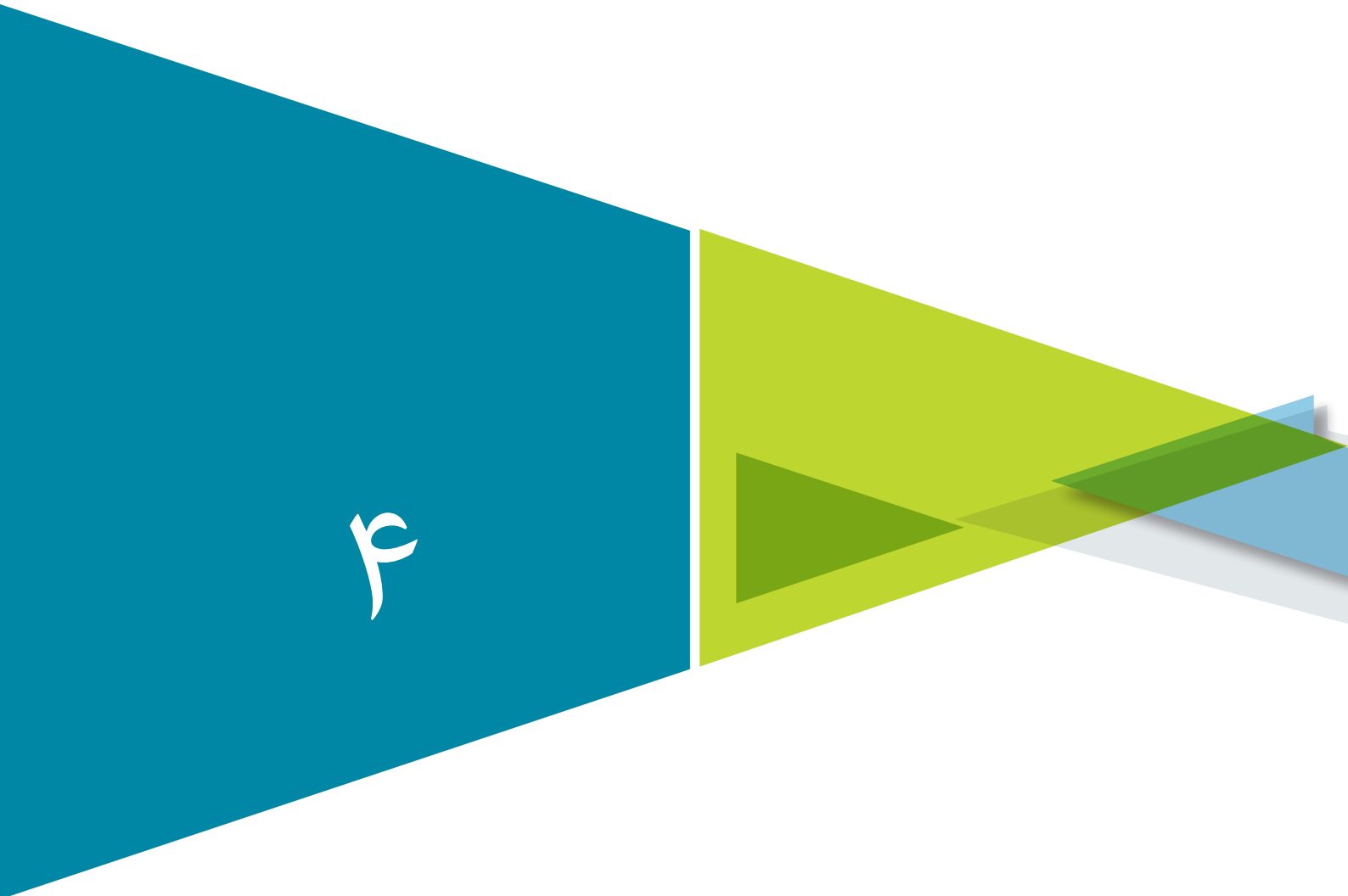
- جوانب عمده ذیدخل در انکشاف برنامه ارتقاء درستکاری در سکتور دفاعی کدامند و چگونه می توان آنها را به نیاز به پیوستن به این برنامه متقاعد ساخت؟
- چگونه می توانید زمینه ارائه یک پاسخ درست و صادقانه به پرسشنامه خود ارزیابی را فراهم نمایید؟
- چه قدمهایی برای حصول اطمینان از قابلیت پذیرش داوری همتا برای کشور شما مورد نیاز است؟
- کشورها چگونه می توانند تحصیلات و آموزش را در یک برنامه عمل ارتقاء درستکاری شامل نمایند؟

متدولوژی تدریس

کار گروهی، بحث ها، لکچر، تحلیل وضعیت، انجام تمرینات عملی، مصاحبه، تجارب کسب شده، آموزش آموزگاران.

منابع

- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, ۲۰۱۴.
http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook_web.pdf
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, ۲۰۱۰. http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/۲۰۱۲۰۶۰۷_BI_Compendium_EN.pdf
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, ۲۰۱۴.
http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks



۴

عملیات ها و مشارکت دفاعی

۴: عملیات ها و مشارکت دفاعی

شرح این موضوع

تمرکز این موضوع بر تأثیر فساد و حکومتداری ضعیف بر عملیات های نظامی و مشارکت دفاعی می باشد. این موضوع اهمیت اصول ارتقاء درستکاری برای عملیات های خارج از کشور و مشارکت دفاعی و همچنین نیاز به شامل ساختن برنامه ارتقاء درستکاری به عنوان بخشی از مأموریت را تشریح می کند. این موضوع اشتراک کنندگان را قادر می سازد تا اهمیت جلوگیری و مهار فساد در عملیات ها و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی را درک نموده و ابعاد مختلف ارتقاء درستکاری را در کار شان ترویج نمایند. این موضوع تمرکز بر مهار خطرات مرتبط با ساحه عملیات ها را با کاهش خطرات فساد در میان قوای مأموریت یکجا می سازد.

اهداف یادگیری در چارچوب این موضوع

- درک خطرات و چالشهای فساد در تمام مراحل عملیات نظامی؛
- درک و تشخیص تأثیر فساد در سطوح تاکتیکی، عملیاتی و استراتژیک (از جمله رشوه خواری؛ خویش پرستی؛ فساد عمودی؛ شبکه های حامی جنایی؛ سؤاستفاده از موقف دولتی)؛
- تشخیص و درک شاخص ها و هشدارهای مرتبط با فساد. درک سودمندی ومحدودیت های ابزارهای اندازه گیری فساد؛
- درک شیوه هایی که از طریق آن، اقدامات مربوط به مأموریت می تواند با محیط ساحه عملیات جهت تضعیف و یا کاهش فساد تعامل نماید؛
- تشخیص و درک خطرات، مسیرها و مظاهر فساد و چالشهایی که متوجه ظرفیت سازی در سکتور دفاعی می سازد؛
- تشخیص و کاربرد فعالیتهای مقدماتی و شیوه های عملی جهت کاهش خطرات فساد در عملیات ها و برنامه های ظرفیت سازی در سکتور دفاعی؛
- تشخیص سایر جوانب دخیل قبل و در جریان عملیات های نظامی و برنامه های ظرفیت سازی در سکتور دفاعی و درک نقش آنها در رسیدگی به فساد در سطوح مختلف حکومتداری؛
- درک تصمیم گیری مؤثر مبتنی بر خطرات و تأثیر احتمالی بر فساد جهت کسب موفقیت در مأموریت؛
- کاربرد تکنیکها، اقدامات و پروسه هایی که می توان آنها را جهت کاهش خطرات فساد در عملیات ها و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی مورد استفاده قرار داد.
- درک نقش ارتقاء درستکاری در ظرفیت سازی در سکتوردفاعی.

مطالب مورد بحث

- چگونه می توان در چارچوب مأموریت، خطرانی که فساد متوجه اهداف و موفقیت مأموریت می سازد را ارزیابی نمود؟
- چگونه می توان مظاهر و مسیرهای مختلف فساد را تشخیص داد (از جمله شیوه ای که از آن طریق فساد با شبکه های حامی جنایی، سؤاستفاده از منابع طبیعی و کمکهای خارجی پیوند می خورد)؟
- فعالیتهای مرتبط با مأموریت به چه شکل می تواند باعث تشدید موضوعات فساد در ساحه عملیات شود؟ چگونه می توان این موارد را کاهش داد؟
- فساد چگونه بر کارآمدی و مشروعیت نهادهای حکومت کشور میزبان از جمله قوای دفاعی و امنیتی تأثیر می گذارد؟
- چگونه می توان کارمندان سهمیم در مأموریت را به بهترین شکل برای رسیدگی به موضوعات فساد آماده ساخت؟
- مظاهر مختلف فساد چگونه بر برنامه های ظرفیت سازی در

سکتور دفاعی تأثیر می گذارد؟

- نقش ارتقاء درستکاری در ظرفیت سازی در سکتور دفاعی و مشارکت دفاعی چیست؟

متدولوژی تدریس

شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف خواهد بود.

بخش اول: ارتقاء درستکاری در عملیات های نظامی

مضمون ۱.۱.۴: انواع و مسیرهای فساد که بر عملیات های نظامی تأثیر می گذارد

مضمون ۴.۱.۲: خطرات فساد و موفقیت در مأموریت

مضمون ۴.۱.۳: رسیدگی به فساد از طریق پروسه پلانگذاری ناتو

مضمون ۴.۱.۴: طرزالعمل های عملیاتی معیاری: تکنیکها، اقدامات و پروسه هایی که خطرات فساد در داخل مأموریت نظامی را محدود می سازد

مضمون ۴.۱.۵: تکنیکها، اقدامات و پروسه های مقابله با فساد در جریان عملیات ها

مضمون ۴.۱.۶: خطرات فساد در ابقای مأموریت

مضمون ۴.۱.۷: مقابله با فساد از طریق رویکرد جامع

مضمون ۴.۱.۸: رهبری و تصمیم گیری مؤثر

مضمون ۴.۱.۹: انکشاف قوای بومی نظامی امنیتی و پولیس

مضمون ۴.۱.۱۰: ارزیابی و نظارت بر اقدامات ضد فساد و مقابله با فساد در عملیات های نظامی

بخش دوم: مشارکت و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی

مضمون ۴.۲.۱: خطرات فساد در مشارکت دفاعی، کمکهای قوای امنیتی، پولیس و دفاع مرتبط با تأمین ثبات و ظرفیت سازی امنیتی مربوطه

مضمون ۴.۲.۲: مسیرهای فساد و ارزیابی خطرات فساد در ظرفیت سازی در سکتور دفاعی کشور میزبان

مضمون ۴.۲.۳: کاهش خطرات فساد در مشارکت دفاعی: ایجاد درستکاری، ایجاد ظرفیت

مضمون ۴.۲.۴: کاهش خطرات فساد در مشارکت دفاعی: کار با شرکای بیرونی

مضمون ۴.۲.۵: بهترین تجارب در ایجاد ساختارهای پایدار برای نظارت، مبارزه با فساد و کنترل داخلی

تدریس در این بخش شامل ۱۰ مضمون است. هر مضمون شامل لکچرهای مقدماتی توسط متخصصین/ محققین، تحلیل مطالعات موردی و یک تمرین درسی تحریری کوتاه است. تمرین درسی تحریری می تواند قبل از شروع هر مضمون نیز تکمیل شود تا اشتراک کنندگان وقت کافی برای مطالعه مواد داشته باشند.

این بخش با این هدف طراحی شده است که آشنایی با ارتقاء درستکاری در عملیات های نظامی را ایجاد و تقویت نماید. این بخش بر خطراتی تمرکز می کند که فساد می تواند متوجه عملیات های نظامی کند و هدف آن آشنا ساختن اشتراک کنندگان با انواع مختلف خطرات فساد و شیوه های تأثیرگذاری آنها بر اهداف مأموریت های نظامی از جمله تأمین امنیت، ارائه خدمات اولیه و با ثبات ساختن ساختارهای حکومتداری می باشد. این بخش اصل «هیچ ضرری نرسانید» را معرفی می کند و شیوه هایی را که فعالیتهای مأموریت می تواند سهوا باعث تشدید فساد شود را نشان می دهد. بالاخره اینکه، این بخش تأثیر فساد بر مؤثریت و مشروعیت خود مأموریت را مورد بررسی قرار می دهد.

هدف اینست که تعدادی از افسران نظامی و پولیس را در زمینه اقدامات و پروسه هایی آموزش دهد که آنها را قادر به درک و مبارزه با آن دسته از انواع مختلف فساد سازد که باعث تضعیف امکان موفقیت مأموریت در عملیات های نظامی در سطوح تاکتیکی، عملیاتی و استراتژیک می شود. هدف این بخش همچنین تسهیل همکاری با شرکت های کوچک و متوسط است که این کار می تواند از طریق شامل ساختن یک مضمون در پروسه پلانگذاری ناتو انجام شود که تمرکز آن روی آن دسته از شرکت های کوچک و متوسط است که باعث تقویت قوای ناتو می شود.

اهداف یادگیری در این بخش

- درک خطرات و چالشهای فساد در تمام مراحل عملیات های نظامی؛
- درک و تشخیص مسیرها و مظاهر فساد و تأثیر آن بر سطوح تاکتیکی، عملیاتی و استراتژیک (از جمله رشوه خواری، خویش پرستی، فساد عمودی، شبکه های حامی جنایی، و سوء استفاده از موقف دولتی)؛
- تشخیص و درک شاخص ها و هشدارهای مرتبط با فساد؛
- آشنایی با سودمندی ابزارهای اندازه گیری فساد؛
- درک شیوه هایی که از آن طریق آنها، اقدامات در چارچوب مأموریت می تواند در تعامل با محیط ساحه عملیات باعث تشدید فساد شود (از جمله حفظ مأموریت)؛
- تشخیص و درک تکنیک ها، اقدامات و پروسه هایی که می توان از آنها جهت کاهش خطرات فساد از جمله در آمادگی برای مأموریت و فعالیتهای عملی استفاده نمود؛
- تشخیص سایر جوانب دخیل در جریان عملیات های نظامی و نقش آنها در جلوگیری از فساد؛
- درک تصمیم گیری مؤثر با تمرکز روی ارتقاء درستکاری برای کسب موفقیت در مأموریت.

مطالب مورد بحث

- چگونه می توان در چارچوب مأموریت به ارزیابی خطراتی پرداخت که فساد متوجه اهداف و موفقیت و مأموریت می کند؟
- چگونه می توان اشکال و مسیرهای مختلف فساد را شناسایی نمود؟
- فعالیتهای مأموریت به چه شکل می تواند باعث تشدید موضوعات مرتبط با فساد در ساحه عملیات شود؟ چگونه می توان این موارد را کاهش داد؟
- فساد چگونه بر نهادهای حکومتی از جمله قوای دفاعی تأثیر می گذارد؟

مضمون ۴.۱.۱: انواع و مسیرهای فساد که بر عملیات های نظامی

تأثیر می گذارد

شرح این مضمون

شاگردان با انواع مختلف فساد و رفتارهای منفی که می تواند باعث تضعیف عملیات های نظامی و تلاشهای بازسازی بعد از جنگ شود، آشنا خواهند شد.

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک پیوند بین فساد و منازعه؛
- تشخیص و درک خطرات فساد در چارچوب مأموریت؛
- تشخیص و درک انواع و اشکال فساد (رشوه خواری؛ خویش پرستی؛ فساد عمودی؛ شبکه های حامی جنایی؛ سوء استفاده از موقف دولتی) و همچنین خطرات و مسیرهای مشخص فساد در ساحه عملیات ها (از جمله در زمینه استخراج منابع طبیعی، کمک خارجی و غیره) و تأثیرات آنها بر موفقیت مأموریت؛
- درک شیوه هایی که از طریق آنها، فساد باعث تضعیف ایمنی، امنیت و اعتماد قوا، مردم محلی و سایر جوانب ذیدخل در ساحه مأموریت می شود.

متدولوژی تدریس

- شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف می شود.

منابع

- Joint Analysis and Lessons Learned Centre, *Counter- and Anti-Corruption. Theory and Practice from NATO Operations*, NATO, 2013. http://www.jallc.nato.int/products/docs/jallc_report_corruption_releasable.pdf
- Joint and Coalition Operation Analysis, *Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study*, ۲۰۱۴. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20-%20Section/JCOA%20-%20CAC%20-%20Final%20-%20Report_U.pdf
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, ۲۰۱۶. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-08-16-LL.pdf>
- Transparency International Defence and Security, *Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan*, ۲۰۱۵. https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- Transparency International Defence and Security, *Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan*, ۲۰۱۵. https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015_Corruption_Lessons_From_Afghanistan_EN.pdf
- Transparency International Defence and Security, *Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations*, ۲۰۱۳. http://ti-defence.org/wp-content/uploads/10-2013/03/2016_Corruption-PK-report.pdf
- UK Department for International Development, *Why Corruption Matters: Understanding Causes, Effects and how to Address Them*, Evidence Paper on Corruption. Ch. ۲۰۱۵, ۱.

شرح این مضمون

این مضمون برای اشتراک کنندگان این فرصت را فراهم می کند تا یک تحلیل مفصل تر از خطرات فساد در سطح تاکتیکی و تأثیر احتمالی آنها بر سطوح عملیاتی و استراتژیک را انجام دهند. این مضمون تأثیرات فساد بر روی سه هدف مأموریت های تأمین ثبات یعنی تأمین امنیت، ارائه خدمات اولیه و ایجاد ثبات در حکومت میزبان را مورد بررسی قرار داده و نشان می دهد که چگونه انواع مختلف فساد می تواند بر فعالیتهای مشخص یک مأموریت تأثیر گذارد. و در نهایت، این مضمون بررسی می کند که چگونه خود مأموریت می تواند باعث تشدید فساد شود و اینکه چگونه هنجارها و رفتارهای اجتماعی می تواند باعث تسهیل و یا محدود شدن فساد شود.

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک خطرات فساد به عنوان یکی از عناصر ارزیابی جامع وضعیت؛
- تشخیص هنجارها و رفتارهای اجتماعی که باعث حمایت و یا به چالش کشیدن فساد می شود؛
- درک تأثیر فساد بر کارآمدی و مشروعیت قوای نظامی بومی امنیتی و پولیس؛
- درک فاکتورهایی که می تواند منجر به بی میلی در پرداختن به فساد در چارچوب مأموریت ها شود؛
- درک شیوه هایی که از طریق آنها، مأموریت ها می توانند بر اقدامات فاسد در ساحه عملیات ها تأثیر گذاشته و یا باعث تشدید آنها شود (از جمله از طریق بستن قرارداد)؛
- تشخیص اهمیت رویکردهای عملی پیشگیرانه در زمینه مبارزه با فساد؛
- درک بهترین تجربه کنونی در اقدامات ضد فساد در عملیات های نظامی.

متدولوژی تدریس

- شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف می شود.

منابع

- Anand Gopal, *No Good Men among the Living: America, the Taliban, and the War through Afghan Eyes*, American Empire Project, ۲۰۱۴.
- Christine Cheng, Dominik Zaum, *Key Themes in Peacebuilding and Corruption*, Special Issue of International Peacekeeping Journal, ۲۰۰۸.
- COMISAF Initial Assessment, ۲۰۰۹.
<http://sclr.stabilisationunit.gov.uk/top-۱۰-reads/thematic/counterinsurgency/>-۱۳isaf-commander-s-initial-assessment?path=counterinsurgency
- Committee on Oversight and Government Reform, *Extortion and Corruption Along the U.S. Supply Chain in Afghanistan*, ۲۰۱۰.
- Marie Cheene, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U۲۰۱۲, ۴. <http://www.ue.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- Transparency International Defence and Security, *Corruption*

مضمون ۴.۱.۳: رسیدگی به فساد از طریق پلانگذاری: پروسه پلان

گذاری ناتو

شرح این مضمون

شاگردان با پروسه پلانگذاری عملیاتی ناتو و همچنین شیوه ای که موضوعات فساد مرتبط با مأموریت باید در مراحل مختلف پروسه پلانگذاری عملیاتی بررسی شده و پیوند بین آنها مشخص شود، آشنا خواهند شد. هدف این کورس آن دسته از شرکت های کوچک و متوسط فعال در زمینه ارتقاء درستکاری باشد که در محیط های عملیاتی کار خواهند نمود.

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک چالشهای مرتبط با پلانگذاری در زمینه تلاشهای ضد فساد و مقابله با فساد در عملیات های نظامی؛
- درک کمک اردو به پروسه مدیریت بحران در چارچوب ناتو؛
- درک انواع مختلف پلانگذاری عملیات های نظامی؛
- درک مراحل مختلف پروسه پلانگذاری عملیاتی ناتو، تعامل بین سطوح مختلف پلانگذاری و اینکه تعامل بین سطوح مختلف پلانگذاری عملیات های نظامی چگونه صورت می گیرد؛
- تشخیص نحوه ارتباط یافتن فساد با مراحل مختلف پروسه پلانگذاری عملیاتی ناتو، از آگاهی نسبت به وضعیت تا انتقال؛
- درک اینکه چگونه موضوعات مرتبط با فساد باید در فعالیتهای مختلف در طول پروسه پلانگذاری عملیاتی ناتو شامل شود.
- درک چالشهای مرتبط با پلانگذاری در زمینه تلاشهای مقابله با فساد در عملیات های نظامی؛
- درک چگونگی تعیین اهداف برای ابتکارات ضد فساد و مقابله با فساد در عملیات ها.

متدولوژی تدریس

- شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف می شود.

منابع

- Comprehensive Operations Planning Directive v۲۰۱۳, ۲
- MC ۴/۱۳۳, NATO's Operations Planning, ۲۰۱۶ (classified)
- NATO BI-SC Operations Assessment Handbook, ۲۰۱۵
- NATO Crisis Response System Manual, ۲۰۱۶ (classified)

مضمون ۴.۱.۴: طرزالعمل های عملیاتی معیاری: تکنیک ها،

اقدامات و پروسه هایی که خطرات فساد در داخل مأموریت

نظامی را محدود می سازند.

شرح این مضمون

مخاطبین با تکنیک ها، بهترین تجارب، و پروسه هایی که می توان از آنها جهت کاهش خطرات فساد و حفظ درستکاری در چارچوب یک مأموریت استفاده نمود آشنا خواهند شد. تمرکز این مضمون بر روی طرزالعمل های عملیاتی معیاری و انواع پرسونل (ملی) و مقررات مالی که باعث جلوگیری از فساد در چارچوب یک مأموریت می شود خواهد بود. این کورس برای آن دسته از کارمندان است که در چارچوب پروسه پلانگذاری کار می کنند.

اهداف یادگیری در این مضمون

- فراهم نمودن زمینه ایجاد یک دیدگاه مشترک راجع به خطرات فساد در مرحله قراردادی قبل از اعزام؛
- درک اهمیت انسجام مأموریت و قطعه مربوطه و همچنین اهمیت کار گروهی به صورت جامع؛
- تشخیص و درک اقداماتی که می تواند باعث کاهش خطرات فساد در پرسونل شود؛
- درک خطرات فساد در طیف کامل فعالیتهای مرتبط با ابقای مأموریت؛
- درک نقش دفتر سرفتش در قوای مسلح؛
- تشخیص و درک نمونه هایی از قوانین و پالیسی های ملی ضد فساد مخصوصا آن مواردی که به محیط های عملیاتی مربوط می شود؛
- درک اهمیت ارزیابی وضعیت مرتبط با سطح فساد در داخل ساحه مأموریت و تجارب محلی.

متدولوژی تدریس

- شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف می شود.

منابع:

- National and NATO SOPs and doctrine
- NATO CIMIC Centre of Excellence, *Good Governance Makes Sense – A Way to Improve Your Mission*, ۲۰۱۲.
http://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/۱۱/۲۰۱۵/internet_Handboek-Good-Governance-CCOE.pdf

مضمون ۴.۱.۵: تکنیکها، اقدامات و پروسه ها برای مقابله با فساد

در جریان عملیات ها

شرح این مضمون

شاگردان تکنیکها، بهترین تجارب و پروسه های مختلف که می توان از آنها جهت مقابله با خطرات فساد در ساحه عملیات ها و کاهش تأثیرات آنها بر اهداف مأموریت استفاده نمود را مورد مطالعه قرار خواهند داد.

مضمون ۴.۱.۶: ابقای مأموریت

شرح این مضمون

شاگردان قادر خواهند بود تا خطرات فساد را در حفظ علمیات ها تشخیص و درک نموده و با تکنیکها و تدابیری آشنا شوند که می توان از آنها جهت کاهش خطر فساد و حفظ درستکاری در ساحه مأموریت استفاده نمود.

اهداف یادگیری در این مضمون

- تشخیص اقدامات مقدماتی مقابله با فساد (همچون ارزیابی تهدید، استخبارات، مدیریت پرسونل، سکرین نمودن قراردادهای آموزش، تعامل بین سکتور های ملکی و نظامی، ارتباطات استراتژیک، موضوعات حقوقی)؛
- تشخیص و درک تأثیرات قرارداد ها در چارچوب مأموریت (از جمله تعامل با شرکت های امنیتی خصوصی) بر عملیات ها؛
- درک رهنمود و بهترین تجارب مربوط به اقدامات مقابله با فساد از منابع مختلف؛
- درک چالشهای برخورد با بازیگران فاسد؛
- استفاده از ارزیابی وضعیت جهت کسب معلومات راجع به شبکه های فاسد موجود در ساحه.

متدولوژی تدریس

- شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف می شود.

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک تأثیر فساد در زنجیره ابقا بر موفقیت مأموریت؛
- درک اندازه و گستردگی فعالیتهای مرتبط با ابقای مأموریت از اعزام تا اعزام مجدد؛
- درک خطرات فساد در عملیات های ابقا؛
- درک خطرات ذاتی شبکه های حمایتی استراتژیک ملی و چند ملیتی؛
- درک خطرات ذاتی شبکه های حمایتی عملیاتی؛
- درک سهم گیری و گستره قراردادی ها و افراد محلی استخدام شده در روند ابقا، از جمله مالکیت سودمند و مناسبات مرتبط با قراردادهای فرعی؛
- تشخیص و به کارگیری استراتژی های مؤثر کاهش خطر در عملیات های ابقا.

متدولوژی تدریس

- شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف می شود.

منابع

- AJP ۴ Logistics.
- AJP ۴,۴ Allied Joint Movement and Transportation Doctrine.
- AJP ۵-۴ Allied Joint Host Nation Support.
- AJP ۶-۴ Joint Logistics Support Group.
- AJP ۹-۴ Modes of Multinational Logistics Support.
- AJP ۱۰-۴ Medical Support.
- AJP ۱۱-۴ Asset Visibility.
- NATO Logistics Handbook.
- Joint and Coalition Operation Analysis, Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study, ۲۰۱۴. http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download۲۰۱۴/Section/JCOA۲۰۱۴/CAC۲۰۱۴/Final۲۰۱۴/Report_U.pdf
- Marie Cheene, *Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries*, U۲۰۱۲, ۴. <http://www.u۴.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, ۲۰۱۶. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-۵۸-۱۶-LL.pdf>
- Transparency International Defence and Security, *Corruption Threats & International Missions: Practical guidance for leaders*, ۲۰۱۴. https://issuu.com/tidefence/docs/corruption_threats_international_

مضمون ۴.۱.۷: مقابله با فساد از طریق رویکرد جامع

شرح این مضمون

شاگردان خودشان را با جوانب مختلف ذیدخل در ساحه مأموریت و نقشی که آنها می‌توانند در کاهش خطرات فساد ایفا نمایند آشنا خواهند ساخت.

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک رویکرد جامع ناتو و الزامات همکاری و هماهنگی در تمام سطوح در فعالیتهای ضد فساد و مقابله با فساد؛
- درک وظایف، نقشها، نقاط قوت و آزادی تصمیم‌گیری سایر جوانب ذیدخل در ساحه مأموریت؛
- درک و به کارگیری رهنمودهای تهیه شده از جمله توسط ناتو، ملل متحد، سازمان امنیت و همکاری در اروپا و کشورهای میزبان؛
- درک مقتضیات و فوائد کار با نهادهای خارج از ناتو جهت تحقق وحدت تلاشها در چارچوب یک رویکرد جامع و اجرای فعالیتهای مربوط به ایجاد درستکاری؛
- درک خطرات فساد مرتبط با بحران‌های بشری؛
- تشخیص آن دسته از تدابیر ضد فساد که توسط سایر جوانب ذیدخل در ساحه مأموریت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

متدولوژی تدریس

- شیوه‌های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف می‌شود.

منابع

- Christopher Schnaubelt, *Towards a Comprehensive Approach: Integrating Civilian and Military Concepts of Strategy*, NATO Defence College, ۲۰۱۱.
<http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=۲۷۲>
- Independent Commission for Aid Impact, *DFID's Approach to Anti-Corruption and Its Impact on the Poor*, ۲۰۱۰.
<http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/DFIDs-Approach-to-Anti-Corruption-and-its-Impact-on-the-Poor-FINAL.pdf>
- Transparency International, *Preventing Corruption in Humanitarian Operations*, ۲۰۱۴.
http://files.transparency.org/content/download/۱۲۶۰۶/۱۸۹۹/file/۲۰۱۴_Humanitarian_Handbook_EN.pdf
- UK Department for International Development, *DFID's Anti-Corruption Strategy for Nigeria*, ۲۰۱۳.
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/۲۱۳۹۱۵/anti-corruption-strategy-ng.pdf

مضمون ۴.۱.۸: رهبری و تصمیم‌گیری مؤثر

شرح این مضمون

شاگردان نقش رهبری در چارچوب مأموریت و همچنین اهمیت پروسه‌های مؤثر تصمیم‌گیری برای جلوگیری و رسیدگی به فساد در حمایت از تحقق اهداف مأموریت را مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند داد.

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک اهمیت نقش قوماندان در ایجاد یک فرهنگ درستکاری در داخل قوا؛
- درک اهمیت رسیدگی به خطرات فساد در تمام مراحل پروسه تصمیم‌گیری؛
- درک اهمیت رهبری در ارتباط با مدیریت پرسونل و جابدها؛
- درک چالشها و اهمیت ایجاد سازگاری بین منافع و اولویتهای متفاوت جوانب ذیدخل و همچنین رویکردهای اخلاقی متفاوت آنها حین رسیدگی به فساد؛
- درک نقش قوماندان‌ها در تعیین اهداف برای ابتکارات ضد فساد و مقابله فساد در جریان عملیات‌های نظامی؛
- درک نقش قوماندان‌ها در کاهش فساد در ساحه عملیات در جریان عملیات‌ها.

متدولوژی تدریس

- شیوه‌های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف می‌شود.

منابع

- Robert L. Taylor and William E. Rosenbach, *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Boulder, Westview Press, ۲۰۰۸.
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, ۲۰۱۶.
<https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-۵۸-۱۶-LL.pdf>
- United States Army Combined Arms Centre, Operational Leadership Experiences Project (OLE). <http://usacac.army.mil/organizations/cace/csi/ole>

مضمون ۴.۱.۹: انکشاف امنیت نظامی و قوای پولیس در کشور

میزبان

شرح این مضمون

شاگردان شیوه های منسجم ساختن اقدامات ضد و مقابله با فساد را در انکشاف امنیت نظامی و قوای پولیس کشور میزبان در مناطق بعد از جنگ مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند داد.

اهداف یادگیری

- درک مفهوم و پروسه انکشاف قوای نظامی و پولیس کشور میزبان؛
- درک خطرات فساد در داخل قوای اردو و پولیس کشور میزبان؛
- درک تأثیری که ابتکارات ظرفیت سازی در سکتورهای امنیتی و دفاعی می تواند بر خطرات فساد و رفتارهای فاسد در داخل قوای اردو و پولیس کشور میزبان داشته باشد؛
- تشخیص راه های انکشاف قابلیت های قوای اردو و پولیس کشور میزبان برای رسیدگی به فساد در داخل نهادهای شان و همچنین در اجرای مأموریت های شان؛
- تشخیص راه های شامل ساختن ارتقاء درستکاری در روند انکشاف قوای اردو و پولیس کشور میزبان.

متدولوژی تدریس

- شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف می شود.

منابع

- AJP - ۳,۱۶, Allied Joint Doctrine for Security Force Assistance, ۲۰۱۶.
- AJP - ۳,۲۲, Allied Joint Doctrine for Stability Policing, ۲۰۱۵.
- Hans Born. Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, ۲۰۰۹.
<http://www.dcaf.ch/Publications/Security-Sector-Reform-in-Challenging-Environments>
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector*, Stability: International Journal of Security and Development, ۲۰۱۴, (۱)۳.
- Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan* in *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, McGill-Queen's University Press, ۲۰۰۸.
- NATO Security Forces Assistance Concept, ۲۰۱۳.
- NATO SOF Military Assistance Handbook (۱st Study draft), ۲۰۱۴.
- Resolute Support Security Force Assistance Guide, ۲۰۱۵.
- Transparency International Defence and Security Programme, *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the Case of Mali*, ۲۰۱۵.
<http://ti-defence.org/wp-content/uploads/۱۵۰۸۸۸/۰۲/۲۰۱۶-۱۵۰۸۸۷Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali۰۸۲-۲۰۰۸-.pdf>
<http://www.stabilityjournal.org/articles/۱۰,۵۳۳۴/sta.eil>

مضمون ۴.۱.۱۰: ارزیابی اقدامات ضد فساد و مقابله با فساد در

عملیات های نظامی

شرح این مضمون

شاگردان با روش های ارزیابی اقدامات ضد فساد در جریان عملیات های نظامی آشنا خواهند شد.

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک پروسه ارزیابی عملیات های ناتو؛
- درک چگونگی شامل ساختن ارزیابی تأثیرات فساد در پروسه کلی ارزیابی عملیات ها؛
- درک چالشهای مرتبط با جمع آوری معلومات و ارزیابی سطوح فساد و همچنین موفقیت یا ناکامی تلاشهای مقابله با فساد در عملیات های نظامی؛
- تشخیص راه های انکشاف معیارهای مؤثریت و معیارهای عملکرد جهت ارزیابی فعالیتهای مقابله با فساد؛
- درک چگونگی انکشاف توصیه ها جهت کاهش فساد در ساحه در جریان عملیات ها.

متدولوژی تدریس

شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف خواهد بود.

منابع

- Centre for Army Lessons Learned, *Assessments and Measures of Effectiveness in Stability Operations Handbook*, ۲۰۱۱.
http://www.globalsecurity.org/military/library/report/call/call_۰۸-۴۸.htm
- Derick Brinkerhoff, *Assessing Political Will for Counter Corruption Efforts: an analytic framework*, Public Administration and Development, Vol ۲۰۰۰, ۲۰.
- Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi, *Measuring Corruption: Myths and Realities*, World Bank Group, ۲۰۰۶.
- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*: http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/۲۰۱۲۰۶۰۷_BI_Compendium_EN.pdf
- Francisco J. Urra, *Assessing Corruption An analytical review of Corruption measurement and its problems: Perception, Error and Utility*, Georgetown University, ۲۰۰۷.
- Jesper Johnson, *How to monitor and evaluate anti-corruption agencies: Guidelines for agencies, donors, and evaluators*; Ux Issue ۸, Bergen Institute, ۲۰۱۱.
- Jonathan Schroden, *Why Operations Assessments Fail. It's Not Just the Metrics*, Naval War College Review ۲۰۱۱, (۴)۶۴.
<https://www.usnwc.edu/getattachment/۱ed۰e0cd۲۱۸-f۴۴c-۳b۴۰d-۹۱۳cadNe۴۴N/Why-Operations-AssessmentsFail--It-s-Not-Just-the.aspx>
- NATO BI-SC Operations Assessment Handbook, ۲۰۱۵.

بخش دوم: مشارکت دفاعی و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی

شرح این بخش

این بخش با این هدف طراحی شده است که آگاهی نسبت به درستکاری در زمینه مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، پولیس تأمین ثبات و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی را تقویت نموده و افزایش دهد.

اهداف این بخش شامل موارد ذیل می شود: تشخیص خطری که فساد می تواند متوجه موفقیت مشارکت دفاعی و برنامه های ظرفیت سازی نماید؛ ترسیم کلی خطرات و مسیرهای فساد؛ تجزیه و تحلیل تأثیر برنامه های ظرفیت سازی و مشارکت دفاعی بر شبکه ها و اقدامات فاسد؛ و ارائه بهترین تجارب در زمینه کاهش خطرات فساد و رسیدگی به اقدامات فاسد، در مواردی که عملی باشد. هدف اینست که به یک رویکرد پایدار تر در زمینه مشارکت دفاعی و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی کمک شود.

این بخش برای کسانی تدوین شده است که در طراحی، اجرا و نظارت بر برنامه های مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، پولیس تأمین ثبات و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی سهیم می باشند از جمله آن دسته از شرکت های کوچک و متوسط دخیل در روند ارتقاء درستکاری که در این فعالیت ها سهیم می باشند.

اهداف یادگیری در این بخش:

- درک اهداف مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، پولیس تأمین ثبات و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی؛
- درک و تحلیل خطرات فساد و چالشهایی که متوجه مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، پولیس تأمین ثبات و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی می سازد؛
- درک تأثیر متقابل بین عناصر/مقامات فاسد و برنامه های مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، پولیس تأمین ثبات و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی؛
- تشخیص مسیرها و مظاهر فساد و تأثیر آن بر قوای امنیتی دریافت کننده (از جمله تأثیر رشوه خواری، خویش پرستی و فساد عمودی)؛
- تشخیص منابع معلوماتی راجع به موضوعات مرتبط با فساد؛
- درک نقشی که ارتقاء درستکاری در مشارکت دفاعی و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی ایفا می کند و توانایی شامل ساختن آن در پلانگذاری فعالیتها؛
- به کار بردن تدابیر ضد فساد و مبارزه با فساد در طراحی و اجرای برنامه ها؛
- درک نقش نظارت قوی در ظرفیت سازی در سکتور دفاعی؛
- درک نقشی که بازیگران بیرونی می توانند در ایجاد ظرفیت و درستکاری و کاهش خطرات فساد ایفا نمایند؛
- درک اهمیت نظارت بر عملکرد و ارزیابی تأثیرات.

موضوعات مورد بررسی

- فساد چگونه بر مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، پولیس تأمین ثبات و برنامه های ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی تأثیر می گذارد؟
- چگونه می تواند مظاهر، مسیرها و تأثیرات مختلف فساد را تشخیص داد (از جمله رشوه خواری، خویش پرستی، سوء استفاده از نفوذ و غیره)؟
- راه های کاهش خطرات فساد کدامند و افراد چگونه باید به اقدامات فاسد رسیدگی نمایند؟

- نهادهای جناح ثالث (از جمله سازمان های بین المللی و نهادهای جامعه مدنی) در زمان اجرای فعالیتهای مرتبط با مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، و برنامه های ظرفیت سازی در سکتور دفاعی، چه نقشی می توانند در ارتباط با ارتقاء درستکاری ایفا نمایند؟
- نظارت در سکتور دفاعی چه اهمیتی برای ظرفیت سازی در این سکتور دارد؟
- نظارت و ارزیابی تأثیرات چه اهمیتی دارد؟ و چگونه می تواند به رسیدگی به خطرات فساد کمک نماید؟

شیوه های یادگیری

این کورس در پنج مضمون ارائه می شود. هر مضمون شامل لکچرهای مقدماتی توسط اهل خبره/محققین و به دنبال آن تحلیل مطالعات موردی و یک تمرین درسی تحریری کوتاه می باشد. تمرین درسی تحریری می تواند قبل از هر مضمون کامل شود تا اشتراک کنندگان بتوانند وقت کافی برای مطالعه مواد مربوطه داشته باشند.

مضمون ۴.۲.۱: خطرات فساد در مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، پولیس تأمین ثبات و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور

دفاعی

شرح این مضمون

این مضمون اشتراک کنندگان را با اهداف مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی آشنا ساخته و اصول مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، و ظرفیت سازی مؤثر در امور امنیتی و سکتور دفاعی را معرفی می نماید. این مضمون سپس رابطه بین فساد و مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی را مورد بررسی قرار می دهد: یعنی راه هایی که فساد از آن طریق می تواند بر مؤثریت این برنامه ها تأثیر گذارد و آن دسته از خطرات مرتبط با این برنامه ها که سهوا باعث تشدید اقدامات فساد آلود می شود.

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک اهداف برنامه های مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی و شرایطی که به اساس آنها، فعالیتهای مرتبط با این برنامه های می تواند مطلوب باشد؛
- تشخیص عناصر کلیدی برنامه های مؤثر در زمینه مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی (ارزیابی نیازها، تشخیص منافع و اهداف مشترک، طراحی / اجرای فعالیتهای مناسب، مشارکت با طرف های ثالث در مواردی که عملی باشد، نظارت بر عملکرد و ارزیابی تأثیرات در چارچوب یک رویکرد منسجم) و درک اینکه چگونه فعالیتهای مرتبط با مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی می تواند سهوا باعث تشدید اقدامات فساد آلود شود؛
- درک مسیریایی که از آن طریق، انواع مشخصی از فساد (رشوه خواری، خویش پرستی، شبکه های جنایی حامی، سوء استفاده از موقع دولتی، فساد در مدیریت پرسونل و چرخه تأمینات) می تواند بر مشارکت دفاعی و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی تأثیرگذارد (به عنوان مثال، از طریق انحراف منابع، اشتراک در برنامه های آموزشی به عنوان پاداش برای پرسونل نامناسب، و فقدان حمایت کشور میزبان در سطوح کلیدی).

متدولوژی تدریس

شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی از لکچرها، مطالعات موردی، بحث های گروهی و تمرینات عملی در داخل صنف خواهد بود.

منابع

- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, ۲۰۰۹.
http://www.dcaf.ch/content/download/526713/357481/file/YEARBOOK_2009.pdf
- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, ۲۰۰۸.
http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862/en
- Sarah Chayes and the Working Group on International Security, *Corruption: The Unrecognized Threat to International Security*. Carnegie Endowment for International Peace, June ۲۰۱۴. http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf
- Transparency & Accountability Initiative, *Open Government Guide, Security Sector*. <http://www.opengovguide.com/topics/security-sector/>
- United Nations Office on Drugs and Crime Corruption and Economic Crime Branch, *Partnering in Anti-Corruption Knowledge (PACK): A Guidance Note for Development Partners*, ۲۰۱۳.

مضمون ۴.۲.۲: ارزیابی و کاهش خطرات فساد در مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی

شرح این مضمون

هدف از این مضمون اینست که اشتراک کنندگان را قادر سازد تا نوع و شدت آن دسته از خطرات فساد که می تواند بر برنامه های مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی تأثیر گذارد را مورد ارزیابی قرار دهند. این مضمون همچنین اشتراک کنندگان را با منابعی که می تواند شاخص ها و هشدارهای مرتبط با فساد را ارائه کند آشنا ساخته و بهترین تجربه در زمینه کاهش خطرات فساد را معرفی می کند.

اهداف یادگیری در این مضمون

- تشخیص شاخص های موجودیت و شدت فساد (به عنوان مثال، قضایای ثبت شده فساد حکومتی؛ شاخص های حکومتداری؛ قوت تدابیر قانونی و تنبیهی)؛
- به کارگیری دانش مربوط به شاخص ها در ارزیابی ارتباط خطرات فساد با برنامه هایی که در حال پلان شدن است؛
- آشنایی با بهترین تجارب در زمینه کاهش خطرات فساد؛
- تشخیص آن دسته از منابع ضد فساد (از جمله تخصص بیرونی) که می تواند به پلانگذاری و برنامه ریزی فعالیتهای مربوط به مشارکت دفاعی و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی کمک نماید.

متدولوژی تدریس

شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف خواهد بود.

منابع

- Andrew Lebovich, *Mali's Bad Trip. Field notes from the West African Drug Trade*. Foreign Policy, ۲۰۱۳.
<http://foreignpolicy.com/۱۵/۰۲/۲۰۱۳/malis-bad-trip/>, ۲۰۱۵.
- Jeffrey Meiser, *Dilemma of an African Soldier. War on the Rocks*, ۲۰۱۵.
<http://warontherocks.com/۰۸/۲۰۱۵/the-dilemma-of-an-african-soldier/?singlepage=۱>.
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector*, International Journal of Security and Development, (۱)۳ ۲۰۱۴.
<http://www.stabilityjournal.org/articles/۱۰,۵۳۴/sta.eil>
- Mark Sedra, *Diagnosing the Failings of Security Sector Reform in Afghanistan* in Hans-Georg Ehrhart, Sven Gareis, Charles Pentland, *Afghanistan in the Balance: Counterinsurgency, Comprehensive Approach, and Political Order*, McGill-Queen's University Press, ۲۰۱۲.
- Transparency International Defence and Security (۲۰۱۵), *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments. Exploring the case of Mali*, ۲۰۱۲-۲۰۱۰.
<http://ti-defence.org/wp-content/uploads/۱۵۰۸۱۷/۰۳/۲۰۱۶/Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali۲۰۱۲-۲۰۱۰-.pdf>

مضمون ۴.۲.۳: ایجاد درستکاری، ایجاد ظرفیت: اجرای برنامه های ارتقاء درستکاری در چارچوب کمک قوای امنیتی و ظرفیت سازی

در سکتور دفاعی

شرح این مضمون

این مضمون بر اجرای برنامه های ارتقاء درستکاریو ضد فساد به عنوان بخشهایی از مشارکت دفاعی/کمک قوای امنیتی/ظرفیت سازی در سکتور دفاعی تمرکز می کند. این مضمون اشتراک کنندگان را قادر می سازد تا با طیف ابزار ها و شیوه های موجود برای اجرای یک برنامه ضد فساد آشنا شوند. این مضمون همچنین نقش بالقوه شرکای بیرونی (از جمله پارلمان ها و جامعه مدنی) را در کاهش خطرات فساد و ارتقاء درستکاریو پایداری معرفی می کند. محور تمرکز این مضمون، آن دسته از شرکت های کوچک و متوسط فعال در عرصه ارتقاء درستکاریمی باشد که در برنامه های مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی اشتراک دارند. این مضمون همچنین می تواند برای کسانی مفید باشد که مایلند با طرح برنامه های ارتقاء درستکاریو نقشی که این برنامه ها می تواند در مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، و ظرفیت سازی در امور امنیتی و سکتور دفاعی ایفا کند، آشنا شوند.

اهداف یادگیری در این مضمون

- به کاربردن تدابیر ارتقاء درستکاریو سازگار نمودن آنها با چارچوب های مشخص؛
- آشنایی با کمک بازیگران بیرونی به ارتقاء درستکاریو ظرفیت سازی در سکتور دفاعی؛

متدولوژی تدریس

شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف می شود.

منابع

- Federation of American Scientists, *International Military Education and Training*.
http://fas.org/asm/campaigns/training/IMET۲.html#_ftn۴۸,
- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, ۲۰۰۸.
http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_۹۷۸۹۲۶۴۰۲۷۸۶۲en
- OECD, *Security System Reform: What Have We Learned?*, ۲۰۰۹.
<https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/۴۴۳۹۸۸۶۷.pdf>
- Paul, Christopher, Colin P. Clarke, Beth Grill, Stephanie Young, Jennifer D. P. Moroney, Joe Hogler and Christine Leah, *What Works Best When Building Partner Capacity and Under What Circumstances?* RAND Corporation, ۲۰۱۳.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG۲۵۳z۸.html>.

مضمون ۴.۲.۴: نظارت و ارزیابی مشارکت دفاعی، کمک قوای

امنیتی، و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی

شرح این مضمون

این مضمون بر اهمیت نظارت بر عملکرد و ارزیابی تأثیرات در برنامه های مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی، و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی تمرکز نموده و شیوه های نظارت بر سطح و تأثیر فساد بر موفقیت برنامه را تشریح می نماید.

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک تفاوتها بین معیارهای مؤثریت و معیارهای عملکرد؛
- درک اهمیت شامل ساختن فعالیتهای نظارتی در پلانگذاری و تمویل اولیه مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی؛
- تشخیص شیوه های نظارت بر سطح و تأثیر فساد بر موفقیت برنامه؛
- تشریح اینکه چگونه نتایج نظارت بر عملکرد و مؤثریت می تواند جهت سازگار نمودن فعالیتهای و اهداف مشارکت دفاعی، کمک قوای امنیتی و ظرفیت سازی در سکتور دفاعی مخصوصا در ارتباط با خطرات فساد مورد استفاده قرار گیرد.

متدولوژی تدریس

شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف خواهد بود.

منابع

- Federation of American Scientists, *End-Use Monitoring of Defence Articles and Services. Government-to-Government Services*, ۲۰۰۵.
<http://fas.org/asmf/resources/govern/109th/EUM05.pdf>
- Jennifer Moroney, Aidan Kirby Winn, Jeffrey Engstrom, Joe Hogler, Thomas-Durell Young and Michelle Spencer, *Assessing the Effectiveness of the International Counter proliferation Program*, RAND, ۲۰۱۱.
http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR988.html
- Jennifer Moroney, Joe Hogler, with Benjamin Bahney, Kim Cragin, David R. Howell, Charlotte Lynch, and Rebecca Zimmerman, *Building Partner Capacity to Combat Weapons of Mass Destruction*, RAND Corporation, ۲۰۱۱.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MGN8.html>
- Jennifer Moroney, Joe Hogler, Jefferson P. Marquis, Christopher Paul, John E. Peters, and Beth Grill, *Developing an Assessment Framework for U.S. Air Force Building Partnerships Programs*, RAND Corporation, ۲۰۱۱.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MGN88.html>

مضمون ۴.۲.۵: بهترین تجارب در زمینه ایجاد ساختارهای پایدار

نظارت، ضد فساد و کنترل داخلی

شرح این مضمون

این مضمون روی اهمیت تقویت ظرفیت و مالکیت درازمدت برای ساختار های پایدار نظارت، ضد فساد و کنترل داخلی تمرکز نموده و شیوه های انجام این کار را تشریح می کند.

اهداف یادگیری در این مضمون

- درک نقش و نحوه کار ساختارهای مختلف نظارتی ملی (وزارتی، حکومتی و پارلمانی)؛
- تشخیص راه های تقویت این نهادها و در عین حال حفظ استقلال و بی طرفی آنها؛
- تشریح اینکه چگونه همکاری با ساختارهای نظارتی ملی می تواند باعث افزایش تأثیر عملیات های نظامی شود.

متدولوژی تدریس

شیوه های تدریس شامل یک بسته آموزشی متشکل از لکچرها، مطالعات موردی، بحث گروهی و تمرینات عملی داخل صنف می شود.

منابع

- Cole Eden, Kerstin Eppert & Katrin Kinzelbach. *Public Oversight of the Security Sector*. DCAF Handbooks series.
<http://www.dcaf.ch/Publications/Public-Oversight-of-the-Security-Sector>
- OECD DAC Handbook, *Security System Reform Supporting Security and Justice. Supporting Security and Justice*. OECD Publishing.
<http://www.oecd.org/dac>
- Rick Stapenhurst, *Legislative Oversight and Budgeting: A World Perspective*, World Bank Publications, ۲۰۰۸.
- William McDermott, Gilad Efra, *Social Media Guide for Ombuds Institutions for the Armed Forces*, DCAF, ۲۰۱۶.
<http://www.dcaf.ch>

ضمیمه شماره ۱

در اینجا توصیه می شود تا از مطالب منابع سمعی و بصری برای تحریک گفتگو و کاوش موقعیت های واقعی زندگی که ممکن است دانشجویان در جریان اجرای وظایف مسلکی خویش با آنها روبرو شوند، استفاده بعمل آید. این مطالب از یک منبع بخش خصوصی تهیه شده است اما در بخش دولتی کاربرد دارد که شامل داستانهای کوتاهی است که صحنه های آن توسط ممثلان اجرا شده است و هدف آنها برجسته ساختن چالشهای جاسازی شفافیت، حسابداری و درستکاری در سیستمهای پرسونل و اهمیت داشتن روشهای مشخص مطابق با قوانین داخلی و بین المللی، اصول رفتار و روشهای خوب است.

سی دی شماره ۱

محتوا: مصاحبه با ریچارد بیسترانگ، که بیش از یک دهه را به عنوان معاون فروش بین المللی سپری کرد به مقامات خارجی رشوه داد، به طور مخفیانه با اداره تنفیذ قانون بین المللی همکاری کرد و به زندان افتاد.

- چرا این اتفاق افتاد و چه عواملی باید در این تجربه در نظر گرفته شود؟
- آیا این تجربه قابل اجتناب بود و چگونه بر فرد تأثیر گذاشت؟
- آیا نمونه های مشابهی در کشور شما وجود دارد؟

سی دی شماره ۲.۳.۴

محتوا: داستان های ارائه شده به نقش مفتشان در شرکت های خصوصی و رفتار کارمندان دولتی که منجر به اقدامات غیرقانونی می شود، اشاره می کند.

- کارمندان دولتی چه اشتباهی کردند؟
- آیا فساد فعال و منفعل یکسان است، چگونه باید با آن رفتار کرد؟
- آیا «بررسی و تفتیش» از جانب «اشخاص ثالث» بخشی از قوانین و مقررات کشور شما است؟

سی دی شماره ۴

محتوا: داستان موجود در این ویدیو روند ارزیابی همه جانبه وضعیت یک بیزنیس را قبل از اتخاذ تصمیم ارائه می کند (با دقت تمام).

- چگونه تغییرات چارچوب قانونی داخلی بر سکتور خصوصی تأثیر می گذارد و راه های اعمال نادرست را باز می کند؟
- چه کسی در این داستان اشتباه می کند؟
- گفتگو و مشارکت دولتی- خصوصی در زمینه ایجاد صداقت و درستکاری.

نصاب تحصیلی مرجع برای ایجاد درستکاری- تیم پروژه

	مقر ناتو	نیل بست (Neil Best)	رئیس گروه کاری
	تیم حکومتمداری و مدیریت دفاعی ایالات متحده	مارک هوپر (Mark Huber)	رئیس مشترک گروه کاری
نام کشور نام فرد نام نهاد			
	مرکز آموزشی عملیات های حمایت از صلح	دگرمن اسمو هاسیک (LTC Osmo Hasic)	بوسنیا و هرزگوینا
	مرکز کنترل دموکراتیک قوای مسلح در ژنیوا	پروفیسو تودور تاگارف (Prof. Todor Tagarev)	بلغاریا
	آکادمی دفاعی کانادا/کالج نظامی سلطنتی کانادا	داکتر دیدوید ایمیلی فیونوو (Dr David Emelifeonwu)	کانادا
	وزارت دفاع جمهوری سابق یوگسلاو مقدونیه	آفردیتا ولینا (Afrdita Volina)	جمهور سابق یوگسلاویا مقدونیه
	اردوی جمهوری سابق یوگسلاو مقدونیه	دگرمن ماریجو جوریشیکج (LTC Marijo Jurishikj)	جمهور سابق یوگسلاویا مقدونیه
	وزارت دفاع گرجستان	دیوید گوناشوویلی (David Gunashvili)	گرجستان
	وزارت دفاع گرجستان	ماکا پتیراشوویلی (Maka Petriashvili)	گرجستان
	وزارت دفاع گرجستان	واسیل گارسووانیشوویلی (Vasil Garsevanishvili)	گرجستان
	دفتر مبارزه با فساد و حمایت از شفافیت، ستردستیز ایتالیا	دگروال آنتونیو گینویس (COL Antonio Genovese)	ایتالیا
	شعبه مرکزی بودجه و امور مالی، وزارت دفاع ایتالیا	دگرمن مارکو ریزو (LTC Marco Rizzo)	ایتالیا
	NATO Stability Policing Centre of Excellence	جگرن فیلیپو تانکون لوتیری (MAJ Filippo Tancon Lutteri)	ایتالیا
	اردوی جمهوری مولدوا	جگران جان روتارو (MAJ Ion Rotaru)	مولدوا
	وزارت دفاع مونته نگرو	سانیلا جوزگیچ (Sanela Djozgic)	مونته نگرو
	وزارت دفاع مونته نگرو	وانجا وکویک (Vanja Vukovic)	مونته نگرو
	مرکز درستکاری در سکتور دفاعی	دگروال تیرجی هاورستاد (COL Terje Haaverstad)	ناروی
	شعبه پلانگذاری استراتژیک، سکتور پالیسی دفاعی، وزارت دفاع جمهوری صربیا	 استانکو لکیک (CDR Stanko Lekic)	صربیا

	ریاست همگرایی اروپایی و مدیریت پروژه ها، سکتور پالیسی دفاعی، وزارت دفاع جمهوری صربیا	میلان اس. میلوتینویک (Milan S. Milutinovic)	صربیا
	خدمات گارد سرحدی دولتی اوکراین	دگرمن استانیسلاو فیلیپوف (LTC Stanislav Filippov)	اوکراین
	مرکز تحصیلات و آموزش در زمینه ایجاد درستکاری، پوهنتون دفاع ملی ایوان کرنیاکوسکی	دگروال یوری پریزیگی (COL Yurii Pryzyglei)	اوکراین
	مرکز تحصیلات و آموزش در زمینه ایجاد درستکاری، پوهنتون دفاع ملی ایوان کرنیاکوسکی	دگروال اولینا هولوتا (COL Olena Holota)	اوکراین
	آکادمی دفاعی بریتانیا	دگرن داوی آلن (LTC Dave Allen)	بریتانیا
	مکتب بحری دوره ماستری	داکتر آنک ریچتر (Dr Anke Richter)	ایالات متحده
	مؤسسه تحقیق و انکشاف (رند)	داکتر جو هوگلر (Dr Joe Hogler)	ایالات متحده
	مجمع بین المللی برای رفتار اخلاقی	تیموتی شلتز (Timothy Schultz)	ایالات متحده
	قوماندانی قوای مشترک در ناپلس	معاون سرپرکشر لوئیز مکلوگلین (F/SGT Louise McLoughlin)	ناتو
	قوماندانی قوای مشترک در ناپلس	دگرمن ماسیمو موریچی (LTC Massimo Morretti)	ناتو
	قوماندانی قوای مشترک در ناپلس	دگرمن فرانسسکو پلگرینو (LTC Francesco Pellegrino)	ناتو
	مقر عالی قوای ناتو در اروپا	کیم وتینگ (Kim Vetting)	ناتو
	مقر عالی قوای ناتو در اروپا	والنتین پوپونیت (Valentin Poponete)	ناتو
	شفافیت بین الملل - دفاع و امنیت	گاوین ریموند (Gavin Raymond)	نهاد جامعه مدنی
	شفافیت بین الملل - دفاع و امنیت	داکتر کارولینا مکلاکلن (Dr. Karolina MacLachlan)	نهاد جامعه مدنی

Notes

[illegible]

معلومات مزید

برای معلومات مزید لطفاً با شخص ذیل در تماس شوید:
خانم بیندیکت بوریل (Bénédicte Borel)
هماهنگ کننده برنامه
برنامه ایجاد صداقت و راستکاری
ریاست نهادسازی دفاعی و ظرفیت سازی
بخش عملیات
مقر ناتو
ایمیل: borel.benedicte@hq.nato.int

برای معلومات مزید در باره برنامه ایجاد صداقت و راستکاری ناتو به مراجع ذیل مراجعه شود:

وبسایت: <https://buildingintegrity.hq.nato.int/>
لینکد این: NATO Building Integrity
ایمیل: building-integrity@hq.nato.int