



## الحوكمة الرشيدة وبناء النزاهة في قطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات الصلة

بناء النزاهة في الناتو كمادة متخصصة للتعليم والتدريب





# الحوكمة الرشيدة وبناء النزاهة في قطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات الصلة

بناء النزاهة في الناتو كمادة متخصصة للتعليم والتدريب



«لا جدال في أن النزاهة هي أسمى شيم القادة،  
وبدونها لن يتحقق أي نجاح حقيقي،  
لا في طاقم عمال بالسكة الحديد ولا في فريق لكرة القدم،  
لا في الجيش ولا في المكتب».

دوايت د. أيزنهاور

نعكف اليوم في منظمة الناتو على تطوير تركة النزاهة التي ورثناها من أيزنهاور، الذي كان القائد الأعلى لقوات الحلفاء في أوروبا، من خلال وضع النزاهة في قلب أعمالنا.

و«بناء النزاهة» هي المقاربة التي نسير عليها في مجابهة مخاطر الفساد في قطاع الدفاع ومعالجة العواقب التي يربتها الفساد على ميزانيات القطاع وفعاليته وثقة المواطنين فيه، إذ ندرك أن الفساد والأمن متداخلان ومترابطان، وأن قصور الحوكمة الرشيدة في قطاع الدفاع سوف يفرز تحديات أمنية خطيرة.

ونحن في ضوء ذلك عازمون على الارتقاء بمكانة النزاهة باعتبارها مادة أكاديمية قائمة بذاتها داخل الناتو، وقد عملنا من خلال التعليم من أجل تعزيز النزاهة داخل مؤسسات الدفاع، وذلك منذ تبنى مجلس شمال الأطلسي «خطة التعليم والتدريب لبناء النزاهة في الناتو» عام ٢٠١٢.

ومهمة تعزيز النزاهة والحوكمة الرشيدة مهمة ملبئة بالتحديات، ولا تتوفر لها حلول سهلة جاهزة، ويستدعي النجاح في إنجازها توفر الالتزام السياسي والقيادة القوية ونظرة طويلة الأجل، ومزيج ملائم من الأدوات والممارسات الجيدة من أجل تحفيز التغيير والتشجيع على إجراء الإصلاحات المستدامة. ومفتاح النجاح في هذه المهمة هو التعليم، إذ من خلاله يمكن تحقيق استدامة الإصلاحات وترسيخ ثقافة النزاهة، إضافة إلى تطوير القدرات الجديدة في هذا المجال.

ومن أجل تحقيق هذه الرؤية على أرض الواقع، وبدعم من مجموعة عمل متعددة الجنسيات تضم خبراء متخصصين ويقودها موظفو برنامج بناء النزاهة في الناتو، باشرنا بإعداد هذا «المنهج التعليمي المرجعي» ليكون دليلاً تسترشد به البلدان والحلفاء والدول الشريكة التي تعمل على تنفيذ إصلاحات الحوكمة الرشيدة وتبذل الجهود لمراجعة وتعديل مناهجها التعليمية بغرض إدماج موضوعات بناء النزاهة، أو تسعى لتطوير دورات تعليم وتدريب جديدة تلبى متطلبات برامج بناء النزاهة الخاصة بها.

أود هنا الإعراب عن تقديري لجميع أفراد مجموعة العمل الذين ساهموا في جهود إعداد هذا الدليل، والتي تم توفير الموارد اللازمة لها بفضل دعم صندوق الناتو الائتماني لبناء النزاهة ومكتب وزير الدفاع الأمريكي.

ويتطلع موظفو الناتو إلى متابعة العمل مع مختلف الشركاء والسلطات الوطنية في سبيل تعزيز جهود التعليم والتدريب وتبادل الممارسات الفضلى المعنية ببناء النزاهة.



الدكتور/ جون مانزا  
الأمين العام المساعد  
العمليات

# نبذة عن المنهج المرجعي

وقد تم تقسيم المنهج إلى أربعة فصول رئيسية، بما يشمل أهداف التعلم، والمسائل المطلوب تدارسها، والمراجع. وعناوين هذه الفصول الأربعة هي:

- فهم المخاطر الأمنية للفساد وأهمية بناء النزاهة
- بناء النزاهة وجهاز الإدارة العامة
- بناء النزاهة في مجال إدارة وتنفيذ مهام الدفاع والأمن
- بناء النزاهة في مجال العمليات والمشاركة الدفاعية

تم إعداد هذا المنهج التعليمي المرجعي بواسطة مجموعة العمل المعنية ببناء النزاهة، وهي مجموعة بقيادة هيئة الموظفين الدوليين في الناتو، ومكوّنة من خبراء الموضوع المتخصصين المنتسبين إلى الدول الحليفة والشريكة. ويكمل المنهج المرجعي لبناء النزاهة عدة مناهج مرجعية مماثلة أعدتها منظمة الناتو من خلال «برنامج تعزيز التعليم الدفاعي». ويجب اعتبار هذه الوثيقة بمثابة الخطوة الأولى على طريق تعميم موضوع بناء النزاهة في منظومة التعليم والتدريب، سواء داخل الناتو أو في البلدان المعنية، والتي نحثها على إفادتنا بالتعليقات والملاحظات على الدليل وإطلاعنا على تجربتها الوطنية، بما يشمل مدّنا بدراسات الحالة الخاصة بها، مما يساهم في تدعيم هذا المنهج التعليمي وتوسيع منفعته. وقد تم إدراج أهم الوثائق المرجعية لتسهيل الاطلاع عليها من مصادرها.

وستضاف فصول جديدة إلى هذا الدليل في المستقبل بناءً على ما يتم تحديده من احتياجات ومتطلبات إضافية.

في إطار الإقرار بالمخاطر الأمنية المترتبة على تردّي مستوى الحوكمة واستشرء الفساد، وإدراكاً لأهمية دمج مبادئ بناء النزاهة في جهود التعليم والتدريب الجارية، قمنا بإعداد هذا المنهج التعليمي المرجعي ليكون دليلاً يساعد حلفاء الناتو والشركاء على تحسين وتعميم موضوع بناء النزاهة ضمن برامج التعليم والتدريب، وذلك في ظل التزام الناتو المتواصل تجاه تطوير المؤسسات الدفاعية والارتقاء بمستويات الشفافية والمساءلة والنزاهة في قطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات الصلة.

وليس الغرض من هذا المنهج المرجعي أن يؤدي دور الدليل الكامل الوافي لجميع الأهداف التعليمية والمواد المرجعية التي يمكن استخدامها في ميدان الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، بل نهدف من خلاله إلى توفير مادة تعليمية مختصة ببناء النزاهة يمكن دمجها في الدورات الحالية، بما يوفر مجموعة من الخيارات المرنة التي يستطيع كل بلد تعديلها وتطويعها لتلبية متطلباته الخاصة. وقد تم تصميم أهداف التعلم بحيث تناسب الأفراد المدنيين والعسكريين الذين يتمتعوا بمستوى معارف متوسط ودرجات مهنية تصل إلى منصب رئيس القسم (بما يعادل في المجال العسكري الرتب من OF2 إلى OF5)، كما تم دمج المنظور الجنساني والمساواة بين الجنسين في الوحدات التعليمية المقترحة في هذا الدليل بناءً على مشورة فريق مقر الناتو المعني بتطبيق قرار الأمم المتحدة رقم ١٣٢٥. ولأن بناء النزاهة يمثل مظلة واسعة تغطي مجالات عديدة، نحث المؤسسات المعنية على الاستفادة من خبراء الموضوع المتخصصين العاملين في مختلف الإدارات الوطنية والدولية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

# سياسة الناتو لبناء النزاهة

ومن حيث التطبيق العملي، وذلك وفقًا للمعايير والممارسات الدولية المعمول بها في قطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات الصلة.

٢-٥- يجب وضع إجراءات فعالة وشفافة على المستوى الوطني من أجل تقييم كل من متطلبات قطاع الدفاع والمخاطر الأمنية المتعلقة بالفساد، وتطوير وصيانة قدرات دفاعية تتميز بالفعالية وتستوفي شروط التشغيل البيئي بما يلي تلك المتطلبات والالتزامات الدولية.

٣-٥- يجب أن يكون بناء النزاهة جزءًا لا يتجزأ من عمل وأنشطة الناتو داخليًا، كما يجب تطوير العمل بها كجزء من عملية «التكيف المؤسسي». ويتعين على الموظفين الدوليين والموظفين العسكريين الدوليين، والقيادات والوكالات العسكرية، بذل الجهود الرامية إلى بناء النزاهة، وتحقيق الشفافية والمساءلة، وتشجيع الحوكمة الرشيدة داخل البنى المؤسسية الخاصة بهم.

## الهدف الإجمالي

٦- من شأن بناء النزاهة وتطوير مؤسسات دفاعية تتميز بالفعالية والشفافية والمساءلة وتستجيب للتحديات الأمنية غير المتوقعة، بما في ذلك التحديات ذات الطابع الهجين، أن يسهم بشكل كبير في مهمة التحالف المتمثلة في حماية حرية أعضائه وأمنهم.

٧- إدراكًا من الناتو والحلفاء والشركاء لأن عملية بناء النزاهة هي بطبيعتها عملية شاملة تغطي مختلف المجالات، وحسب مسؤوليات كل منها، فإن سياسة الناتو لبناء النزاهة تهدف إلى ما يلي:

## الناتو

١-٧- دمج بناء النزاهة ضمن سياق الأهداف الأوسع لسياسات الناتو وجهود تنفيذ المهام الأساسية للتحالف.

٢-٧- توفير مقارنة تعمل بشكل منظم ومتزامن يؤدي إلى تمكين الجانب المفاهيمي لعملية بناء النزاهة وجعلها قابلة للتطبيق في مختلف محاور نشاط الناتو السياسي والعسكري.

٣-٧- ضمان تناسق الجهود مع جهود المنظمات الدولية الأخرى، حسب الاقتضاء.

## الحلفاء والشركاء

٤-٧- مواصلة المشاركة الطوعية في تطوير وتحديث ما يتعلق ببناء النزاهة من سياسات وعقائد وتدريبات وطنية.

٥-٧- إعادة التأكيد على نية الدول في أن تقوم، وعلى أساس طوعي، بتبادل الدروس المستفادة وأفضل الممارسات تحت رعاية برنامج الناتو لبناء النزاهة وأنشطته.

٦-٧- تشجيع الملكية الوطنية وتعزيز بناء القدرات المؤسسية والفردية.

١- تُشكّل الدول الأعضاء في الناتو أسرة فريدة من نوعها تتبنى قيمًا مشتركة وتلتزم بمبادئ الحرية الفردية والديمقراطية وحقوق الإنسان وسيادة القانون، وهي تقف متحدة في سبيل هدف مشترك، ألا وهو ضمان أن يظل تحالف الناتو جماعة لا تضاهي في تألفها الدائم حول الحرية والسلام والأمن والقيم المشتركة. يضاف إلى ذلك أن الحوار والتعاون مع الدول الشريكة، بما يتماشى مع المبادئ المنصوص عليها في «الوثيقة الأساسية لمجلس الشراكة الأوروبية-الأطلسية»، من شأنه أن يقدم إسهامًا عمليًا ملموسًا في تعزيز الأمن الدولي والدفاع عن القيم التي تمثل الركيزة الأساسية للتحالف.

٢- يجدد الحلفاء التأكيد على قناعتهم بأن الشفافية والمساءلة في مؤسسات الدفاع وخضوعها للرقابة الديمقراطية ركن أساسي في تحقيق استقرار المنطقة الأوروبية-الأطلسية وضرورة حيوية للتعاون الأمني الدولي، كما يقر الحلفاء بأن انتشار الفساد وتردي الحوكمة يمثلان تحديات أمنية لأنهما يؤديان إلى تقويض دعائم الديمقراطية وسيادة القانون والتنمية الاقتصادية، وتآكل ثقة المواطنين في مؤسسات الدفاع، وإفراز آثار سلبية على فعالية العمليات.

٣- تعتمد سياسة الناتو لبناء النزاهة، الوارد وصفها في هذه الوثيقة، على الخبرة المكتسبة عبر تنفيذ برنامج بناء النزاهة الذي دشنته مجلس الشراكة الأوروبية-الأطلسية في عام ٢٠٠٧، حيث يعدّ البرنامج جزءًا أساسيًا من التزام الناتو بتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في قطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات الصلة. فالنزاهة هي حلقة الوصل بين السلوكيات والمبادئ. وترتبط النزاهة من الناحية المؤسسية ارتباطًا مباشرًا بالحوكمة الرشيدة، إذ أن عملية تعزيز النزاهة في أي مؤسسة تستدعي أن نأخذ المبادئ التي نريد للمؤسسة تجسيدها ونضفي عليها الطابع المؤسسي الناظم، إلى جانب غرس المعايير والقيم ذات الصلة في صميم ثقافة الأفراد العاملين في المؤسسة.

٤- أنشطة برنامج الناتو لبناء النزاهة متاحة لحلفاء الناتو، ومجلس الشراكة الأوروبية-الأطلسية، والحوار المتوسطي، ومبادرة إسطنبول للتعاون، وشركاء الناتو في جميع أنحاء العالم وكولومبيا. إضافة إلى ذلك، تقوم الناتو بتدريس الطلبات الواردة من الدول الأخرى على أساس كل حالة على حدة. وتهدف هذه الأنشطة إلى تشجيع الممارسات الجيدة وتزويد البلدان المشاركة بالخبرة والدعم اللازم لاحتياجاتها من أجل الارتقاء بفعالية وكفاءة المؤسسات الدفاعية والأمنية.

## المبادئ العامة

٥- تسترشد سياسة الناتو لبناء النزاهة بالمبادئ التالية:

١-٥- يعد بناء النزاهة عنصرًا محوريًا في أنشطة التحالف. ومن المهم للناتو والحلفاء والشركاء على حد سواء تنفيذ إجراءات تحسين بناء النزاهة ومكافحة الفساد والحوكمة الرشيدة، والحلفاء والشركاء ملتزمون بدعم وتشجيع النزاهة والشفافية والمساءلة من حيث المبدأ



## المهام الأساسية

٨- يجب الاستفادة من عناصر بناء النزاهة، بما يشمل مفاهيم النزاهة والشفافية والمساءلة، بغرض تحسين إدارة موارد الدفاع وتنمية القدرات. كما يجب دمج هذه العناصر في عملية تنفيذ مهام الناتو الأساسية، وهي:

### الدفاع الجماعي

٨-١- يعتمد الدفاع الجماعي على مؤسسات دفاع تتميز بالفعالية والكفاءة، كما يجب أن يقوم على مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة، وتحقيق أكبر قيمة من المال المنفق في تعزيز بناء القدرات الدفاعية والارتقاء بمستويات تجهيز القوات المسلحة بالموارد اللازمة. ويجب الاستمرار في تعزيز جهود بناء النزاهة في قطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات الصلة لضمان متانتها وقدرتها على التأقلم، وخاصة في مجال مكافحة الفساد.

### إدارة الأزمات

٨-٢- يتمتع الناتو بمجموعة قوية وفريدة من القدرات السياسية والعسكرية اللازمة لمعالجة تشكيلة عريضة من الأزمات. وفي سياق العمليات الجارية يتم تنفيذ أنشطة بناء القدرات بالتوازي مع الاستجابة المتواصلة لإدارة الأزمة. ويمكن لبناء النزاهة أن يؤدي دورًا وقائيًا نظرًا لأن الفساد يؤدي إلى تقويض ثقة المواطنين في الحكومة، ويؤثر سلبيًا على التنمية الاقتصادية، ويطيل أجل النزاعات الدائرة. ولهذا كله يجب مراعاة بناء النزاهة في جميع مراحل العمليات والبعثات التي تقودها منظمة الناتو.

### الأمن التعاوني

٨-٣- توفر شبكة العلاقات الواسعة بين الناتو والدول والمنظمات الشريكة قوة دفع للناتو على طريق بناء النزاهة. وتماشياً مع سياسة الناتو الخاصة بالشراكة، تعمل المنظمة سوياً مع شركائها على تعزيز جهود تنفيذ مبادئ بناء النزاهة، وتبادل الدروس المستفادة والممارسات الجيدة، كما تعمل معهم حيثما أمكن على توسيع هذا التعاون ضمن مختلف منصات الشراكة وبين هذه المنصات.

### مناظير متعددة الأبعاد

٩- يعد تعميم «بناء النزاهة» في مختلف مهام الناتو الأساسية عنصراً مكملاً للجهود الوطنية المبذولة في هذا المجال. ولهذا الغرض يجب أن تتميز أنشطة بناء النزاهة بالمرونة والتكيف مع خصوصيات كل بلد.

١٠- ينصب تركيز برنامج الناتو لبناء النزاهة على منع الفساد في قطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات الصلة، ويكمل البرنامج جهود الجهات الدولية الفاعلة الأخرى. ويجب أن تتناسق سياسة بناء النزاهة مع هذه الجهود في إطار برامج التعاون الثنائية والإقليمية ومتعددة الأطراف، كما ينبغي تعزيز التنسيق بين مختلف الجهات الفاعلة المشاركة في البرامج حسب الاقتضاء، وبما يتناسب مع «خطة عمل النهج الشامل».

١١- تلتزم منظمة الناتو بضمان أن جميع الأفراد العسكريين والمدنيين المنتسبين لقطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات

الصلة في الدول المشاركة في برنامج بناء النزاهة على دراية بعواقب الفساد، وأن يكون القادة على مستوى الوعي والمعرفة اللازم لتمكينهم من إرساء ثقافة النزاهة والشفافية والمساءلة في الكيانات التي يقودونها. وقد تم تصميم «خطة التعليم والتدريب لبناء النزاهة في الناتو»، التي اعتمدها مجلس شمال الأطلسي في عام ٢٠١٢، بغرض تعميم بناء النزاهة ضمن أنشطة الناتو للتعليم والتدريب فيما يتعلق بجهود تعزيز المؤسسات والعمليات الحالية والمستقبلية، وذلك دعماً للمبادرات الوطنية الرامية لتحقيق هذه الغاية. وتدعم الخطة المذكورة الجهود الوطنية الجاري تنفيذها لتعزيز بناء القدرات الفردية والمؤسسية في كل دولة، وكذلك تعزيز قدرات التشغيل البيئي لقواتها من خلال التعليم والتدريب.

١٢- تهدف سياسة بناء النزاهة إلى المساندة المتواصلة لأولويات الناتو المتعلقة بتنفيذ قرار مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة رقم ١٣٢٥ والقرارات ذات الصلة بشأن المرأة والسلام والأمن. ولهذا الغرض، ستستمر جهود تعميم المنظور الجنساني ضمن أدوات بناء النزاهة وبرنامج الأنشطة في الناتو، بما يشمل التعليم والتدريب.

١٣- يتوافق برنامج الناتو لبناء النزاهة مع سياسة الناتو للشراكة، وسيواصل البرنامج تعزيز أوجه التآزر مع أدوات الشراكة التي توفرها الناتو، مثل عملية التخطيط والمراجعة (PARP)، وبرنامج تحسين التعليم الدفاعي (DEEP)، وبرنامج التطوير المهني (PDP). سوف يتواصل إسهام برنامج الناتو لبناء النزاهة في مبادرة بناء القدرات الدفاعية والأمنية ذات الصلة (DCBI)، ومبادرة الشراكة للتشغيل البيئي (PII).

١٤- شبكة «الشركاء المنفذين» من البلدان الأعضاء في الناتو والبلدان الشريكة تساهم أيضاً في برنامج الناتو لبناء النزاهة، وهم سيستمرّوا في تقديم الخبرات، واستضافة الاجتماعات، وإجراء البحوث والتحليلات.

١٥- ينبغي على الناتو والحلفاء والشركاء ضمان أن مبادئ بناء النزاهة مدمجة بالكامل في استراتيجيات كل منهم وأنشطته المرتبطة بالدبلوماسية العامة، حيث أن استراتيجيات الاتصالات والإعلام الشاملة لكل العناصر تدعم جهود قيادات الدفاع والأمن في ترويج ودعم الإصلاحات الهادفة إلى تعزيز الحوكمة الرشيدة.

١٦- لأطراف المجتمع المدني ووسائل الإعلام دور حيوي في تحقيق النزاهة والشفافية والمساءلة، كما أن لها دوراً رئيسياً في تعزيز الوعي العام بمشاكل الفساد وسوء إدارة الموارد. ويعمل برنامج الناتو لبناء النزاهة على توسيع مجالات ونطاق التواصل والتعاون مع هذه الأطراف.

### التنفيذ والطريق إلى الأمام

١٧- تم وضع خطة عمل لدعم تنفيذ سياسة بناء النزاهة بعد مصادقة رؤساء دول وحكومات أعضاء الناتو على هذه السياسة في قمة وارسو. وسوف يتولى فريق العمل المعني ببناء النزاهة (بقيادة مديرية الشؤون السياسية وسياسة الأمن) المسؤولية عن تطوير وتنفيذ ومراجعة خطة عمل بناء النزاهة، حيث يمثل الفريق الجهود المشتركة للموظفين الدوليين والسلطات العسكرية في الناتو، وسيتم إبلاغ مجلس شمال الأطلسي سنوياً بالتقدم المحرز في تنفيذ سياسة بناء النزاهة.



# المحتويات

## ١- فهم المخاطر الأمنية للفساد وأهمية بناء النزاهة

### المجموعة الأولى: فهم المخاطر الأمنية للفساد

- الوحدة ١-١-١: المخاطر الأمنية للفساد ----- ١٠
- الوحدة ١-١-٢: الفساد في قطاعات الدفاع والأمن: عوامل التسهيل والعواقب ----- ١١
- الوحدة ١-١-٣: التقييم الشامل لمخاطر الفساد ----- ١٢
- الوحدة ١-١-٤: الإطار القانوني ----- ١٣

### المجموعة الثانية: فهم النزاهة والأخلاقيات وتأثير الثقافة

- الوحدة ١-٢-١: الأخلاقيات ----- ١٤
- الوحدة ١-٢-٢: الأبعاد الثقافية لبناء النزاهة ----- ١٥

## ٢- الحوكمة الرشيدة والإدارة العامة

### المجموعة الأولى: مبادئ الحوكمة الرشيدة

- الوحدة ١-٢-١: التمثيل النيابي ----- ١٩
- الوحدة ١-٢-٢: حقوق الإنسان ----- ٢٠
- الوحدة ١-٢-٣: المساواة بين الجنسين (المنظور الجنساني/النوع الاجتماعي) ----- ٢٠
- الوحدة ١-٢-٤: الأخلاقيات ----- ٢١
- الوحدة ١-٢-٥: المساواة ----- ٢٢
- الوحدة ١-٢-٦: الضوابط والتوازنات ----- ٢٢
- الوحدة ١-٢-٧: سيادة القانون ----- ٢٣
- الوحدة ١-٢-٨: الحياد ----- ٢٣
- الوحدة ١-٢-٩: الموثوقية وإمكانية التنبؤ ----- ٢٤
- الوحدة ١-٢-١٠: المقاربات الاستراتيجية لبناء النزاهة ----- ٢٤

### المجموعة الثانية: أدوار المؤسسات العامة

- الوحدة ١-٢-١: الفرع التنفيذي ----- ٢٥
- الوحدة ١-٢-٢: الفرع التشريعي ----- ٢٦
- الوحدة ١-٢-٣: الفرع القضائي ----- ٢٦

### المجموعة الثالثة: الضوابط والتوازنات

- الوحدة ١-٣-٢: العلاقات المدنية-العسكرية ----- ٢٧
- الوحدة ٢-٣-٢: الإشراف البرلماني على النزاهة في قطاع الدفاع ----- ٢٨
- الوحدة ٣-٣-٢: الرقابة القضائية على النزاهة في قطاع الدفاع ----- ٢٨
- الوحدة ٤-٣-٢: الإعلام ----- ٢٩
- الوحدة ٥-٣-٢: منظمات المجتمع المدني ----- ٢٩
- الوحدة ٦-٣-٢: القوى المختصة بمكافحة الفساد ----- ٣٠

### ٣- بناء النزاهة في إدارة وتنفيذ المهام

#### المجموعة الأولى: إدارة الموارد البشرية

- الوحدة ٣-١-١: استراتيجية الموارد البشرية----- ٣٤
- الوحدة ٣-١-٢: صنع القرار في الموارد البشرية----- ٣٥
- الوحدة ٣-١-٣: السلوك الأخلاقي للمسؤولين وحماية المبلغين عن المخالفات----- ٣٥
- الوحدة ٣-١-٤: المنظور الجنساني----- ٣٦

#### المجموعة الثانية: التمويل والاستحواذ

- الوحدة ٣-٢-١: تخطيط الدفاع، وإعداد الميزانيات، والإدارة المالية----- ٣٧
- الوحدة ٣-٢-٢: الشفافية ومخاطر الفساد في سياق الاستحواذ----- ٣٧

#### المجموعة الثالثة: تعميم بناء النزاهة

- الوحدة ٣-٣-١: نزاهة اتخاذ القرار----- ٣٨
- الوحدة ٣-٣-٢: الضوابط والتوازنات الداخلية----- ٣٩
- الوحدة ٣-٣-٣: تصميم وإدارة برامج بناء النزاهة----- ٤٠

### ٤- العمليات والمشاركة الدفاعية

#### المجموعة الأولى: بناء النزاهة في العمليات العسكرية

- الوحدة ٤-١-١: أنواع ومسارات الفساد المؤثر على العمليات العسكرية----- ٤٤
- الوحدة ٤-١-٢: مخاطر الفساد ونجاح المهمة----- ٤٥
- الوحدة ٤-١-٣: معالجة الفساد من خلال التخطيط: عملية تخطيط الناتو----- ٤٥
- الوحدة ٤-١-٤: إجراءات التشغيل القياسية: الأساليب والممارسات والعمليات التي تحد من مخاطر الفساد داخل البعثات العسكرية----- ٤٦
- الوحدة ٤-١-٥: أساليب وممارسات وعمليات مكافحة الفساد أثناء العمليات----- ٤٦
- الوحدة ٤-١-٦: دعم البعثات----- ٤٧
- الوحدة ٤-١-٧: مكافحة الفساد من خلال المقاربة الشاملة----- ٤٧
- الوحدة ٤-١-٨: القيادة واتخاذ القرارات الفعالة----- ٤٨
- الوحدة ٤-١-٩: تطوير قوات الأمن العسكري والشرطة في الدولة المضيفة----- ٤٨
- الوحدة ٤-١-١٠: تقييم التدخلات الرامية إلى مكافحة ومنع الفساد في سياق العمليات العسكرية----- ٤٩

#### المجموعة الثانية: المشاركة الدفاعية وبناء القدرات

- الوحدة ٤-٢-١: مخاطر الفساد في المشاركات الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وضبط الأمن والدفاع في إطار تحقيق الاستقرار، وبناء القدرات الأمنية ذات الصلة----- ٥٠
- الوحدة ٤-٢-٢: تقييم وتخفيف مخاطر الفساد في المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء القدرات الدفاعية----- ٥١
- الوحدة ٤-٢-٣: بناء النزاهة وبناء القدرات: تنفيذ برامج بناء النزاهة في إطار برامج مساعدة قوات الأمن وبناء القدرات الدفاعية----- ٥١
- الوحدة ٤-٢-٤: مراقبة وتقييم المشاركة الدفاعية ومساعدة قوات الأمن وبناء القدرات----- ٥٢
- الوحدة ٤-٢-٥: أفضل الممارسات في بناء الرقابة المستدامة، ومكافحة الفساد وهياكل الرقابة الداخلية----- ٥٢



# فهم المخاطر الأمنية للفساد وأهمية بناء النزاهة

# وصف الموضوع

## المجموعة الأولى: فهم المخاطر الأمنية للفساد

### وصف المجموعة

هدف مجموعة الوحدات الأولى هو مناقشة معنى ومفهوم الفساد، ومصادره المحتملة وآثاره المتوقعة، كما تهدف المجموعة إلى مساعدة الطلاب على فهم أن الفساد وسوء الإدارة يمثلان تحديات أمنية تؤدي إلى تقويض دعائم الديمقراطية وسيادة القانون والتنمية الاقتصادية، وتآكل ثقة المواطنين في مؤسسات الدفاع، إلى جانب آثارهما السلبية على الفعالية التشغيلية.

تشتمل مهام مؤسسات الدفاع والأمن على الاستجابة بسرعة وحسم للأزمات، حيث تعمل على تلبية الاحتياجات العاجلة في هذه الحالات، وهي احتياجات عادة ما تكون ماسة ولازمة من منظور العمليات وتنطوي على معلومات حساسة. وفي ظل بعض الظروف قد يفتح ذلك المجال أمام الفساد بسبب محدودية الشفافية في بعض الأنشطة، والإلحاح في اتخاذ الخطوات اللازمة، وتمتع قادة العمليات بصلاحيات تقديرية واسعة.

تغطي مجموعة الوحدات الأولى كذلك الأطر القانونية ذات الصلة، والطرق المتوفرة لتحديد وتقييم مخاطر الفساد. وأفضل طريقة لتقديم المجموعة هي الاستعانة بخبير يتمتع بمعرفة نظرية وقانونية وافية في هذا المجال، إضافة إلى الخبرة في قطاعات الدفاع والأمن. ويجب مدّ الطلاب بالقوانين والاتفاقيات الدولية ذات الصلة من الأمم المتحدة ومجلس أوروبا ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا.

### أهداف التعلم من المجموعة

- يكتسب الطلاب من خلال دراسة هذه المجموعة القدرات التالية:
- فهم الروابط بين الفساد والنزاع، وآثار الفساد على الأمن الدولي.
- اكتساب معرفة أولوية عن المفاهيم والمنهجيات اللازمة لفهم الفساد.
- اكتساب معرفة أولوية عن مفاهيم وأساليب تقييم مخاطر الفساد.
- اكتساب معرفة أولوية عن الإطار القانوني الدولي المعني بتحديد الفساد ومكافحته، لتمكين الطلاب من فهم وتحليل التشريعات واللوائح الوطنية والمؤسسية ذات الصلة.

### المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي التعريفات الشائعة والمتعارف عليها للفساد التي تعتمدها المؤسسات الدولية والوطنية المعنية؟
- ما هي التعريفات الأكاديمية للفساد من المنظور النظري؟
- ما هي الروابط بين الفساد والتطرف العنيف؟
- ما هي الروابط بين الفساد والنزاعات والأنشطة الإجرامية، مثل الاتجار بالبشر، وتجارة الموارد الطبيعية المغذية للنزاعات؟
- ما هي أفضل الممارسات والأساليب المتوفرة لتقييم آثار الفساد والحد من مخاطره؟
- ما هي أنماط الفساد الخاصة بكل مجال من مجالات الدفاع المختلفة، مثل مجال المشتريات، والشؤون المالية، وشؤون الأفراد، وعمليات حفظ السلام، الخ؟
- ما هي عوامل المخاطر التي من شأنها تعزيز فرص الفساد في مؤسسات الدفاع؟
- كيف يمكن تقييم مخاطر الفساد التي تتعرض لها مؤسسات الدفاع؟

في إطار هذا الموضوع يتعرف الطلاب على مفهوم الفساد باعتباره خطرًا أمنيًا، كما يتعلمون عن آثاره على قطاعي الدفاع والأمن، والصلة بين الفساد والنزاعات. كذلك يغطي هذا الموضوع أساليب تقييم مخاطر الفساد، والأطر القانونية، والأخلاقيات، ودور الثقافة الداخلية بالمؤسسات في مكافحة أو تسهيل الفساد.

### أهداف التعلم

- فهم وشرح المخاطر الأمنية للفساد.
- فهم وشرح مختلف ظواهر الفساد وعواقبه المحتملة على مؤسسات الدفاع والأمن.
- تحديد وتحليل المسببات والظروف التي تسهل الفساد في مؤسسات الدفاع والأمن.
- تحديد وتقييم مخاطر الفساد في مؤسسات الدفاع والأمن.
- تحليل الأطر القانونية التي أثبتت فعاليتها فيما يتعلق بالفساد، وذلك في ضوء المعايير الدولية والممارسات الجيدة القائمة.
- شرح السلوكيات الفردية والتنظيمية التي تؤدي إلى منع أو تسهيل الفساد، وفهم كيف يتشكل السلوك من المؤثرات الأخلاقية والثقافية، بما في ذلك المنظور الجنساني.

### قائمة المواضيع

## المجموعة الأولى: فهم المخاطر الأمنية للفساد

### الوحدة ١-١: المخاطر الأمنية للفساد

### الوحدة ٢-١: الفساد في قطاعات الدفاع والأمن: عوامل التسهيل والعواقب

### الوحدة ٣-١: التقييم الشامل لمخاطر الفساد

### الوحدة ٤-١: الإطار القانوني

## المجموعة الثانية: فهم النزاهة والأخلاقيات وتأثير الثقافة

### الوحدة ١-٢: الأخلاقيات

### الوحدة ٢-٢: الأبعاد الثقافية لبناء النزاهة

<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 2015. <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. 2, 2004.
- UK Department for International Development, Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption, January 2015.
- U4 Anti-Corruption Resource Centre, International Good Practice in Anti-Corruption Legislation'. U4 Expert Answer. <http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>
- World Bank, World Development Report, Conflict, Security and Development, 2011.
- [http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011\\_Full\\_Text.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf)

- ما هي الروابط بين الفساد والمساواة بين الجنسين (المنظور الجنساني)؟
- ما هي أهم التشريعات الدولية المتعلقة بالفساد في قطاع الدفاع؟
- ما هي العوامل الشائعة التي تؤدي عمليًا إلى تعزيز أو تقليص فعالية التشريعات الوطنية؟
- كيف يمكن تعديل التشريعات الوطنية لتتوافق مع الإطار القانوني الدولي؟
- كيف تستطيع الدول إجراء تحليلات مقارنة للآليات والتشريعات المتعلقة بالفساد؟

### منهجية التعلم

- التدريس من خلال إلقاء المحاضرات بواسطة ممارسون خبراء وتقديم دراسات الحالة، والتي يمكن أن تشمل مقارنات نقدية لنطاق تغطية الأطر القانونية الدولية ذات الصلة.
- تقييم أداء الطلاب أثناء مناقشتهم لدراسات الحالة الخاصة بهم على أساس فهمهم ومعرفتهم لمخاطر ومفهوم الفساد.

### المراجع

- Alex Cobham, Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short, Foreign Policy, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- Centre for Integrity in the Defence Sector, Criteria for good governance in the defence sector International standards and principles, 2015. <http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/7215-Criteria-for-Good-Governance-in-the-Defence-Sector-k6.pdf>
- Mitchell A. Seligson, The impact of corruption on regime legitimacy: A comparative study of four Latin American countries, The Journal of Politics 64.02, 2002:408-433.
- Gabriella R. Montinola, Robert W. Jackman, Sources of corruption: a cross-country study, British Journal of Political Science 32.01, 2002:147-170.
- NATO, Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments, 2015. [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2015\\_03/20150309\\_150309-bi-saq-en.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-saq-en.pdf)
- NORAD, Contextual Choices in Fighting Corruption: Lessons Learned, 2011. [http://evalueringsportal.no/evaluating/contextual-choices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report\\_4\\_2011\\_web.pdf/@inline](http://evalueringsportal.no/evaluating/contextual-choices-in-fighting-corruption-lessons-learned/Report_4_2011_web.pdf/@inline)
- OECD, Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development, March 2015. <http://www.oecd.org/publications/consequences-of-corruption-at-the-sector-level-and-implications-for-economic-growth-and-development-9789264230781-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. 3, 2013.
- Staffan Andersson, Paul N. Heywood, The Politics of Perception: Use and Abuse of Transparency International's Approach to Measuring Corruption. Political Studies 57(4), 2009.
- Transparency International, Building integrity and reducing corruption in defence & security: 20 practical reforms", 2011. [https://www.dropbox.com/s/iuob15qfcy32ihj/2011-02\\_Handbook\\_IntegrityReducingCorruption.pdf](https://www.dropbox.com/s/iuob15qfcy32ihj/2011-02_Handbook_IntegrityReducingCorruption.pdf)
- Transparency International, Corruption Perceptions Index.

## وصف الوحدة

تقدم هذه الوحدة تعريفات ومفاهيم نظرية للفساد بشكل عام، مع التركيز بشكل خاص على القطاع الأمني. وتصف الوحدة دوافع الفساد المحتملة والعلاقة بين الفساد والنزاعات.

## أهداف التعلم من الوحدة

- إنجاز أعمال هذه الوحدة سيكتسب الطلاب القدرات التالية:
- مقارنة وشرح تعريفات مصطلح «الفساد» و«الحوكمة الرشيدة».
- تحديد دوافع وعوامل تمكين الفساد في قطاعات الدفاع والأمن.
- فهم تأثير الفساد على عملية بناء السلام.
- فهم كيفية استغلال الأنشطة الفاسدة، مثل عمليات الاتجار غير المشروع، في تمويل النزاعات.
- استيعاب مفهوم «استلاب الدولة»، وتحليل حالاته.
- فهم كيف يغذي الفساد والنزاع بعضهما البعض (في علاقة تبادلية)، وربط هذه المسائل بدور مؤسسات الأمن والدفاع.

## المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي مختلف تعريفات الفساد والحوكمة الرشيدة؟
- ما هي عواقب الفساد في قطاع الدفاع فيما يتعلق بالقدرات الدفاعية، وفعالية العمليات، وأداء مؤسسات الدفاع؟
- ما هي دوافع الفساد وعوامل تمكينه في المؤسسات الدفاعية والأمنية؟
- ما هي الروابط بين ممارسات الفساد في قطاعات الدفاع والأمن من ناحية، والحوكمة من ناحية أخرى؟
- ما هي الظروف التي تجعل الأجهزة الأمنية والمؤسسات الدفاعية عرضة للفساد؟ وما هي الروابط القائمة بين الفساد والنزاعات؟

## منهجية التعلم

- المحاضرات.
- المناقشات الجماعية لدراسات الحالة.
- يتم تقييم الطلاب على أساس مشاركتهم في المناقشات وعرض تحليلاتهم لدراسات الحالة.

## المراجع

- Alina Mungiu-Pippidi, *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*, Cambridge University Press, 2015.
- Alix J. Boucher, *Mapping and Fighting Corruption in War-torn States*, Henry L. Stimson Centre, 2007.
- Cheyanne Church, *Thought Piece: Peacebuilding and Corruption: How many they collide?*, *The Nexus: Corruption, Conflict and Peacebuilding Colloquium*, The Fletcher School, 2007.
- Daniel Jordan Smith, *A Culture of Corruption: Everyday Deception and Popular Discontent in Nigeria*, Princeton University Press, 2007.
- Emil Bolongaita, *Controlling Corruption in Post-conflict Countries*, Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, 2005.
- Institute for Economics and Peace, *Peace and Corruption: Lowering Corruption, a Transformative Factor for Peace*, 2015.
- 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, 2009.

- Kimberly Thachuk, *Corruption and International Security*, SAIS Review, Vol. 25, no. 1, 2005.
- Louise I. Shelley, *Dirty Entanglements: Corruption, Crime and Terrorism*, Cambridge University Press, 2015.
- Louise I. Shelly, *The Unholy Trinity: Transnational Crime, Corruption and Terrorism*, *Brown Journal of World Affairs*, no. 2, 2005:101-111.
- Phil Williams, *Criminals, Militias and Insurgents: Organized Crime in Iraq*, US Army Strategic Studies Institute, 2009. <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubid=930>
- Philippe Le Billon, *Corruption Peace? Peacebuilding and Post-conflict Corruption*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008:344-361.
- Robert I. Rotberg, *How Corruption Compromises World Peace and Stability* in Robert I. Rotberg, *Corruption, Global Security and World Order*, Brookings Institution Press, 2009.
- 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 2014. [http://carnegieendowment.org/files/corruption\\_and\\_security.pdf](http://carnegieendowment.org/files/corruption_and_security.pdf).
- Sarah Chayes and the Fragility Study Group, *Corruption and State Fragility*, Policy Brief No. 1, 2016.
- Sarah Chayes, *Thieves of State. Why Corruption threatens Global Security*. New York: W.W. Norton and Company, 2015.
- Susan Rose-Ackerman, *Corruption and Government*, *International Peacekeeping*, no. 3, 2008:328-343
- UK Department for International Development, *Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption*, 2015.
- UNESCAP, *What is good governance?*, 2013. [www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf](http://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. 3, 2008:20-32.
- Walter A. Kemp, *The Business of Ethnic Conflict*, *Security Dialogue* 35, 2004:43-59.
- World Bank, *World Development Report 2011. Conflict, Security and Development*. [http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011\\_Full\\_Text.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf).



### وصف الوحدة

تتوسع هذه الوحدة في استعراض مفاهيم الفساد وآثاره على قطاعات الدفاع والأمن، حيث تقدم وصفاً لدوافع الفساد المحتملة والعوامل التي تؤدي إلى تكمين السلوك الفاسد، كما تستعرض حالات فساد من مختلف البلدان والثقافات، وتناقش كذلك عواقب الفساد المحتملة على عمل مؤسسات الدفاع، فضلاً عن عواقب الفساد على شرعية هذه المؤسسات وعلى سلامة أمن الوطن بشكل عام.

### أهداف التعلم من الوحدة

- إنجاز أعمال هذه الوحدة سيكتسب الطلاب القدرات التالية:
  - استعراض دور المؤسسات الدفاعية والأمنية تحديداً في تعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة.
  - فهم عواقب الفساد على القدرات الدفاعية والجاهزية والعمليات ومعنويات الأفراد العسكريين والأمنيين.
  - فهم كيف يؤدي الفساد إلى تقويض شرعية المؤسسات الدفاعية والأمنية وثقة المجتمع فيها.

### المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي عواقب الفساد على الفرد والمؤسسة، وعلى الدولة والسكان؟
- كيف يؤثر الفساد على معنويات القوات وبالتالي على أدائها؟
- كيف يؤثر الفساد على ثقة الجمهور في القوات المسلحة، وما هي العواقب؟
- ما هي الروابط بين ممارسات الفساد في قطاعات الدفاع والأمن من ناحية، والحوكمة من ناحية أخرى؟
- كيف تترادب مخاطر الفساد بسبب السرية، وغياب التنافسية والرقابة والشفافية، وانعدام المساءلة عن النتائج؟
- ما هي أوجه الاختلاف بين الجنسين فيما يتعلق بمخاطر الفساد وآثاره؟
- كيف يتم تسهيل الفساد بسبب السرية، وضرورات تعجيل الإجراءات، والتركيز على تعزيز الصناعات الدفاعية المحلية؟
- كيف يؤدي نقص الكوادر المدنية والعسكرية المهنية ذات الخبرة الإدارية والتجربة التاريخية والمعرفة بالبيئة الأمنية إلى المساهمة في إفساد مؤسسات الأمن والدفاع؟

### منهجية التعلم

- المحاضرات.
- المناقشات الجماعية لدراسات الحالة.
- يتم تقييم الطلاب على أساس مشاركتهم في المناقشات وعرض تحليلاتهم لدراسات الحالة.

### المراجع

- Eurasia Daily Monitor, Black Holes, Vanishing Roubles and Corruption in the Russian Military, Eurasia Daily Monitor, Issue 7, 2010.  
[http://www.jamestown.org/programs/edm/single/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=37150](http://www.jamestown.org/programs/edm/single/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=37150)
- 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, 2000. <http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-2444>.

- Mark Sedra, Towards Second Generation Security Sector Reform in Mark Sedra, The Future of Security Sector Reform, The Centre for International Governance Innovation, 2010:102-116. [https://www.cigionline.org/sites/default/files/the\\_future\\_of\\_security\\_sector\\_reform.pdf](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, Brookings Institution Press, 2009.
- Richard Kleinfeld and the Fragility Study Group, Fragility and Security Sector Reform, 2016.
- 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, 2010:3-12. <http://defenceintegrity.eu/en/publication/corruption-curse>.
- World Bank, World Development Report 2011, Conflict, Security and Development. [http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011\\_Full\\_Text.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf)



- Alex Cobham, *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's flagship corruption index falls short*, Foreign Policy, 22 July 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/07/22/corrupting-perceptions/>
- *Exercise materials from the DCAF/SEDM BI capacity building series.*
- ISO 31000 - Risk management.
- ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines.
- ISO/IEC 31010, Risk management – Risk assessment techniques.
- John Flaherty, *Role of Internal Auditors in the Anti-Corruption Battle*, The 8th International Anti-Corruption Conference. <http://www.8iacc.org/papers/jflaherty.html>
- NATO, *Building Integrity Self-Assessment Questionnaire and Peer Review Process A Diagnostic Tool for National Defence Establishments*, 2015. [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2015\\_03/20150309\\_150309-bi-saq-en.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_03/20150309_150309-bi-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 57(4), December 2009.
- Transparency International, *Government Defence Anticorruption Index*, 2015. <http://government.defenceindex.org>

## وصف الوحدة

تتفاوت احتمالات وعواقب أعمال الفساد من دولة ومؤسسة أمنية إلى أخرى، كما تتغير الاحتمالات والعواقب بمرور الزمن، ولهذا السبب تتبع كل مؤسسة طريقها الخاصة في تعريف وتحديد تحديات الفساد التي تواجهها وترتب أولويات جهودها وفقًا لهذه الخصوصيات. وقد أوضحت أحدث التجارب والمعارف في هذا المجال أن قوة وفعالية النهج المتبع في مجابهة تحديات الفساد تتوقف على تطبيق إطار عمل لتخفيف المخاطر يتميز بأن تدابيرته الرئيسية لبناء النزاهة تهدف إلى تحقيق تقليص شامل لأهم مخاطر الفساد. والشرط الأساسي لنجاح تنفيذ أطر العمل من هذا القبيل هو إجراء المراجعات الدقيقة والمسح الشامل لمخاطر الفساد في كل مؤسسة.

توضح هذه الوحدة طرق تطبيق أساليب مسح المخاطر في المؤسسات الدفاعية والأمنية بما يمكّن هذه المؤسسات من تخصيص مواردها المحدودة بفعالية، ويتيح لها الحصول على مساعدات دولية متخصصة، ويشجع على الملكية المحلية لهذه الجهود. وفي ختام الوحدة سيتمكن الطلاب من تحديد وانتقاء التدابير المناسبة لتقييم التقدم المحرز في برامج بناء النزاهة.

## أهداف التعلم من الوحدة

- إنجاز أعمال هذه الوحدة سيكتسب الطلاب القدرات التالية:
- فهم موقع مسح المخاطر ضمن عملية تصميم برامج بناء النزاهة.
- تطبيق أساليب وتقنيات متقدمة لمسح المخاطر.
- فهم نقاط القوة والقصور في المقاربات القائمة على المخاطر وعلى التصورات.
- فهم فائدة المقارنة المعيارية في تقييم مخاطر الفساد في قطاعي الدفاع والأمن.
- إدراك ضرورة جمع وتبادل بيانات مسح المخاطر بشكل منهجي، وخاصة فيما يتعلق بالبيانات والأدلة الموضوعية المرتبطة بالفساد في المؤسسات الدفاعية والأمنية.

## المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي مختلف أطر إدارة المخاطر المتاحة لاتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد؟
- ما هي مختلف الأساليب والطرق المتاحة لمسح مخاطر الفساد؟
- كيف يمكننا قياس احتمالات وقوع الفساد وتأثيره؟
- ما هي العوامل التي تحد من قدرة أطر إدارة المخاطر واستراتيجيات التخفيف من آثاره؟
- ما هي أفضل ممارسات القطاع فيما يتعلق بتقييم المخاطر وإدارتها؟

## منهجية التعلم

- المحاضرات.
- تمرين مسح مخاطر الفساد (مثل مسح المخاطر في مجال وظيفي معين).
- يتم تقييم الطلاب على أساس مشاركتهم في المناقشات وعرض خلاصة مسحهم للمخاطر.

## وصف الوحدة

في حين يعتبر الفساد انتهاكاً للقانون في كل مكان، فإن الأطر التشريعية تتباين تبايناً واسعاً في تعريفها للفساد، وفي نوع ونطاق الإجراءات المتوفرة للتصدي لأعمال الفساد. وهذه الوحدة تتناول مكامن القوة والقصور لمختلف المقاربات التشريعية الرامية إلى إرساء بيئة قانونية فعالة لمعالجة الفساد، كما تستعرض الوحدة التشريعات الدولية المتعلقة بالفساد، ومنها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC) واتفاقيات مجلس أوروبا ذات الصلة، إضافة إلى أمثلة على النظم واللوائح الوطنية المختصة بمكافحة الفساد. وستتاح للطلاب فرصة إجراء المقارنة بين القوانين والمعايير على المستوى الوطني والممارسات الجيدة على المستوى الدولي، مع التعرف على الثغرات وتحديات التنفيذ.

## أهداف التعلم من الوحدة

- إنجاز أعمال هذه الوحدة سيكتسب الطلاب القدرات التالية:
- فهم متطلبات تطبيق الإطار القانوني المعمول به في بلدهم ضمن المؤسسة أو المنظمة التي يعملون فيها.
- مناقشة فوائد ومبررات اعتماد تعريف قانوني لمفهوم «النزاهة».
- وصف وشرح التعاريف القانونية للفساد.
- مقارنة مختلف الأطر التشريعية لمكافحة الفساد من حيث نقاط قوتها وقصورها في الحد من الفساد.
- تحليل أحكام القانون الخاصة بهيئات الدولة التي تتمتع بصلاحيات إجراء التحقيق وإنفاذ القوانين.
- تحليل التشريعات الوظيفية ذات الصلة، كتلك المتعلقة بالمشتريات، وسلوكيات أفراد الخدمة المدنية والعسكريين، وإدارة الشؤون المالية، واستخدام الموارد.
- فهم فوائد مدونات السلوك الأخلاقي وأهميتها القانونية.
- فهم الشروط والمقاربات المطبقة في المعايير الدولية المعنية بمكافحة الفساد، مع التركيز على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (UNCAC).
- المعرفة بالتشريعات الدولية والإقليمية الأخرى ذات الصلة، كتلك المتعلقة بمكافحة غسيل الأموال ومصادرة الأصول والجريمة المنظمة.
- الدراية بالهيئات الدولية المختصة، مثل مجموعة العمل المعنية بالشؤون المالية (FATF).

## المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي التعريفات القانونية الرئيسية للفساد، وما أهم عناصرها الرئيسية؟
- ما هي الفجوات القائمة في هذه التعريفات؟
- كيف يمكن استكمال إجراءات مكافحة الفساد الوقائية والعقابية؟
- ما أوجه الاختلاف بين القانون الجنائي والقانون المدني، وكيف يكملان بعضهما البعض فيما يتعلق بمكافحة الفساد؟
- ما هي أساليب التحقيق المختصة التي تستخدم في الكشف عن حالات الفساد والتحقيق فيها؟
- ما الفرق بين «تجميد» و«حجز» و«مصادرة» الممتلكات التي تم اكتسابها نتيجة للفساد؟
- هل تعدّ التدابير القانونية الحالية كافية لتوفير الحماية الفعالة للشهود والخبراء والضحايا والمبلغين عن المخالفات؟

- هل تعتبر الصلاحيات الخاصة بضرورة التحقيق مع المسؤولين والوسطاء الفاسدين ومقاضاتهم؟
- ما هي أشكال الفساد التي تقع خارج القطاع العام، وكيف تؤثر على قطاعات الدفاع والأمن؟

## منهجية التعلم

- المحاضرات.
- المناقشة الجماعية لدراسات الحالة.
- يتم تقييم الطلاب على أساس مشاركتهم في المناقشات وعرض تحليلاتهم لدراسات الحالة.

## المراجع

- Corruption Laws: A non-lawyers' guide to laws and offences in the UK relating to corrupt behaviour, Transparency International-UK, 2016.  
<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. 173).
  - Civil Law Convention on Corruption (ETS No. 174).
  - Additional Protocol to the Criminal Law Convention on Corruption (ETS No. 191).
  - Recommendation of the GRECO Council of Ministers (No. R (2000) 10) 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 2, Centre for Integrity in the Defence Sector, 2015.  
<http://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids/7250-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 2010.  
<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, 2010:172-192.  
<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/>
- U4 Anti-Corruption Resource Centre, International Good Practice in Anti-Corruption Legislation  
<http://www.u4.no/publications/international-good-practice-in-anti-corruption-legislation/>

### وصف المجموعة

تبحث هذه المجموعة في دور الأخلاقيات ومفهوم بناء النزاهة في منظومة الإدارة العامة، وهي تهدف إلى تزويد الطلاب بفهم أعمق لأسلوبهم الفردي في اتخاذ القرار بما يراعي المعايير الأخلاقية والمجتمعية، وضغوط الزملاء والأتراب، وثقافة منظماتهم بشكل عام. وتضم مجموعة الوحدات هذه أساليب تحليل المشكلات وتسلسل التفكير الأخلاقي في سياق الخدمة الحكومية ضمن قطاعي الدفاع والأمن في الدولة. وتبدأ وحدات المجموعة بالتمييز بين المعايير الأخلاقية والقانون، ودراسة حالات تطرح علينا إشكاليات أخلاقية لا يغطيها القانون، ثم تقدم المجموعة جردًا لأنواع التفكير الأخلاقي الكلاسيكية (مثل نظرية النفعية وأخلاقيات الواجب) التي تتناول الإشكاليات الأخلاقية وتسهم في إيجاد حلول لها، وتستعرض مقابلة بين مفاهيم السوق الحرة المنصبة على تحقيق الربح، من ناحية، وأنشطة المشتريات والتعاقد في جهاز الخدمة الحكومية والعامة، من ناحية أخرى، مع دراسة أنماط مقترحة لتصميم البنية المؤسسية والإجراءات التي من شأنها تحقيق متطلبات المساءلة والرقابة والشفافية، وبالتالي تسهم في منع نشوء الفساد في القطاع العام.

### أهداف التعلم من المجموعة

- فهم دور الأخلاقيات وأهميتها في إدارة قطاعات الدفاع والأمن.
- تطبيق فهم الأخلاقيات على دراسات الحالة المعنية بتحديات النزاهة.
- شرح أوجه تأثير الثقافة المؤسسية في عرضة المؤسسات للفساد أو حصانيتها ضده.
- تحليل الثقافة المؤسسية لتحديد الأوجه والمجالات التي قد تؤدي إلى تفاقم العرضة للفساد.

### المسائل المطلوب تدارسها

- لماذا تعتبر الأخلاقيات مهمة في قطاعات الدفاع والأمن، وكيف تساعد في حل المعضلات الأخلاقية التي تنشأ في سياق العمل بالمؤسسات؟
- كيف يستطيع الفرد مقاومة الضغوط في المؤسسات التي تستشري فيها ثقافة الفساد؟
- كيف يمكن للمؤسسات تعزيز السلوك الأخلاقي؟
- كيف تتشكل الثقافة المؤسسية، وكيف يمكن تغييرها؟
- كيف تتكون مفاهيم مختلفة للفساد في الثقافات الوطنية والمؤسسية المختلفة، وكيف يؤثر ذلك على بناء القدرات الدفاعية؟

### منهجية التعلم

- التدريس من خلال إلقاء المحاضرات بواسطة ممارسون خبراء وتقديم دراسات الحالة، والتي يمكن أن تشمل مقارنات نقدية لنطاق تغطية الأطر القانونية الدولية ذات الصلة.
- تقييم أداء الطلاب أثناء مناقشتهم لدراسات الحالة الخاصة بهم على أساس فهمهم ومعرفتهم لمخاطر ومفهوم الفساد

### وصف الوحدة

بدراسة هذه الوحدة يكتسب الطلاب فهمًا أعمق لعملية اتخاذ قراراتهم الفردية (مثلًا، هل يتورطون في أنشطة فاسدة أم لا، بدافع الولاء أو الخوف أو الجشع)، مع مراعاة المعايير الأخلاقية والمجتمعية، وضغوط الزملاء والأتراب، والثقافة المؤسسية بشكل عام، وكذلك نقاط القوة والقصور في مدونات الأخلاقيات. كذلك تتناول الوحدة تحليل المشكلات والتبريرات الأخلاقية في سياق الخدمة الحكومية في قطاعات الدفاع والأمن الوطنية، مع التركيز على عمليات حيازة الأصول الرأسمالية، وإدارة البرامج العامة، وقرارات التوظيف والترقية.

### أهداف التعلم من الوحدة

- استنادًا إلى المحاضرات، ودراسة المراجع والأدبيات الموصى بها، والمناقشات، وتحليل دراسات الحالة، يصبح الطلاب قادرين على ما يلي:
- التمييز بين الأخلاقيات والقوانين باعتبارها «مفاهيم الحوكمة».
- شرح مضمون ومراحل تطور مفاهيم النزاهة الداخلية والخارجية في النظم المؤسسية ولدى الأفراد العاملين فيها.
- التمييز السليم بين مواقف المعضلات الأخلاقية (مثل الحالات المبهمة التي يصعب فيها معرفة ما هي الاستراتيجية الوطنية الصحيحة أو المثلى) ومواقف امتحان نزاهة الفرد وأخلاقه (حين يخالف الفرد القانون، ويتحدى اللوائح، وينخرط عمدًا في الاحتيال والفساد والمحسوبية واستغلال صلاحياته).
- تطبيق أسلوب «دراسات الحالة» فيما يتعلق بقضايا النزاهة في مختلف أرجاء منظومة الأمن الوطني.

### المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي الأخلاقيات؟ وما هي القيم الأخلاقية الأساسية في المؤسسات الأمنية والدفاعية؟
- ما هي مهارات التفكير النقدي والتقييم وحل المشكلات والتي تعد ضرورية لمعالجة المعضلات الأخلاقية باعتبارها مشكلات تحليلية؟
- ما هي العوامل المؤثرة على خيارات الفرد وقراراته داخل الأطر المؤسسية والتنظيمية (والتي تتسم أحيانًا بضغوط الأقران والممارسات الفاسدة)؟
- كيف تسهم «النظريات الأخلاقية الكلاسيكية عن الصواب والصالح» في تشكيل «التفكير الاستراتيجي» حول الغايات النهائية للفعل الفردي أو المشترك، وأنسب الوسائل لتحقيق تلك الغايات؟ (خاصة في حالة غياب التوجيهات المفيدة من القوانين المعمول بها)
- ما الإرشادات التي نستقيها من نظرية أرسطو عن الشخصية الأخلاقية، ومن مبادئ كانط الأخلاقية، من أجل تطوير استراتيجيات مكافحة الفساد؟
- ما هي عناصر القدرة على الصمود («الشجاعة الأخلاقية») لدى الأفراد الذين يواجهون ضغطًا جماعيًا وممارسات عرفية فاسدة، مما يمنح هؤلاء الأفراد القوة اللازمة لمقاومة هذا الدفع البومي باتجاه الفساد؟
- ما هي الآليات التي يمكن للمؤسسات الأمنية والدفاعية استخدامها لتعزيز السلوك الأخلاقي؟

- المحاضرات.

- المناقشات الجماعية لدراسات الحالة.

- يتم تقييم الطلاب على أساس مشاركتهم في المناقشات وعرض تحليلاتهم لدراسات الحالة.

### المراجع

- 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. 10, 2015.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5., 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, Pearson, 3 Ed., 2012.
- *Husbandry Provisioning Scandal in U.S. Navy*. <http://archive.defensenews.com/article/20131121/DEFREG02/311210016/Another-US-Navy-Officer-Implicated-Bribery-Scandal-Sacked>.
- Patricia J. Cook, *Problem Analysis and Ethical Dilemmas (PAED)*, Pearson, 2010.
- Philip M. Nichols, *The Psychic Costs of Violating Corruption Laws*, *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 45, 2012.
- Major General Robert Latiff, *Ethical Issues in Defense Systems Acquisition* in Jr. George R. Lucas, *Routledge Handbook of Military Ethics*, Routledge Publishers, Ch. 20, 2015.
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford OUP, 2012.
- U.S. Department of Defence, *Encyclopaedia of Ethical Failure: Department of Defense, Office of Gen Counsel, Standards of Conduct Office*, 2014. [http://www.dod.mil/dodgc/defense\\_ethics/dod\\_oge/eeef\\_complete.pdf](http://www.dod.mil/dodgc/defense_ethics/dod_oge/eeef_complete.pdf)

### وصف الوحدة

تتشكل سلوكيات الإنسان من خلال التصورات والمواقف والتوجهات الفردية، والتقاليد والأعراف الاجتماعية، والممارسات المؤسسية. ويتعرف الطلاب في هذه الوحدة على مفاهيم الثقافة المؤسسية بشكل عام، وجذورها وخصائصها وعلاقتها بالفساد في المؤسسات الدفاعية والأمنية على وجه الخصوص، كما يجري الطلاب تحليلات للعوامل الخارجية التي لها تأثير على تكوين الثقافات المؤسسية، وكيف تؤدي إلى تفاقم مخاطر الفساد أو تقليصها. ويتم تقديم أمثلة وحالات عملية ليتعرف الطلاب من خلالها على كيفية تسهيل الثقافة المؤسسية للفساد في المؤسسات الدفاعية والأمنية في مختلف البلدان، وليقوم الطلاب بتحليل دراسات الحالة من أجل فهم العلاقة بين الثقافة والفساد في المؤسسات الدفاعية والأمنية. والهدف هو أن يكتسب الطالب فهماً واضحاً لتأثير الثقافة المؤسسية على تيسير الفساد أو مكافحته في المؤسسات الدفاعية والأمنية.

### أهداف التعلم من الوحدة

- بناءً على المحاضرات، ودراسة المراجع والأدبيات الموصى بها، والمناقشات، وتحليل دراسات الحالة، سيتمكن الطلاب من:
- استيعاب مفاهيم الثقافة المؤسسية.
- فهم كيف تصوغ الثقافة كل من السلوك الفردي والجماعي، وكيف يمكنها إما تيسير أو مكافحة الفساد.
- تحديد سمات الثقافة المؤسسية (قيم وتصورات ومواقف ومعايير) وتحليل طرق تفاعلها مع الفساد في سياق ممارسات المؤسسات الدفاعية والأمنية.
- تحليل تأثير العوامل الخارجية (التراث والتاريخ والتقاليد والثقافة الوطنية، الخ) على الثقافة المؤسسية.
- فهم دور الشخصيات/القادة، ومصادر سلطانتهم، في تكوين الثقافة المؤسسية من منظور مكافحة مخاطر الفساد.
- تحديد مبادرات النزاهة التي يمكن أن تنتقل عدواها من الفساد في النظم الاجتماعية الوطنية والدولية إلى عملية صناعة وتنفيذ سياسات الأمن الوطني.
- فهم العلاقة بين سمات الثقافة الوطنية/المؤسسية ونموذج 5P (الفلسفة، السياسات، البرامج، العمليات، الممارسات) من منظور بناء النزاهة.
- فهم ثنائية العقد النفسي والعقد الرسمي، وما يتولد عنها من معضلات في مجال النزاهة.

### المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي سمات «الثقافة»/«الثقافة المؤسسية» بشكل عام وتعريفاتها؟
- كيف تتشكل الثقافة المؤسسية وما هي العوامل المؤثرة على تكوينها؟
- ما هي أوجه الاختلاف بين البلدان أو المجتمعات في فهم الفساد؟
- ما هو تأثير البيئة الثقافية على مكافحة الفساد أو تشجيعه، وهل يمكن التحجج بها كـ«عذر معقول» يبرر السلوك الفاسد؟
- كيف يؤثر الفساد على الثقافة المؤسسية؟
- كيف تتعامل الثقافات المؤسسية المختلفة مع المسائل المتعلقة بالنوع الاجتماعي والفساد؟



- كيف تتأثر الثقافة المؤسسية بالتطورات التاريخية الخاصة ببناء الدولة وبناء مؤسسات الدفاع؟
- ما هي الخصائص الثقافية المميزة لمؤسسات الدفاع والأمن؟
- كيف تتغير الثقافات؟ ما هي الأطر الزمنية للتغيير وما هي السمات المميزة لمقاومة التغيير؟

#### منهجية التعلم

- المحاضرات.
- المناقشات الجماعية لدراسات الحالة.
- يتم تقييم الطلاب على أساس مشاركتهم في المناقشات وعرض تحليلاتهم لدراسات الحالة.

#### المراجع

- Alison Taylor, *What impact does organizational culture have on corruption?* <http://www.ethic-intelligence.com/experts/8879-relationship-organisational-culture-corruption/>
- David Gebler, *The 3 Power Values: How Commitment, Integrity, and Transparency Clear the Roadblocks to Performance*, Jossey-Bass, 2012.
- Ed Voerman, Fons Trompenaars, *Servant Leadership Across Cultures*, Infinite Ideas, 2009.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, 3 Ed., McGraw-Hill, 2010.
- George Lucas, *Military Ethics: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press: Ch. 5, 2015.
- George Lucas, Rick Rubel, *Case Studies in Military Ethics*, 3rd Edition, Pearson, 2012.
- Lawrence Lessig, "Institutional Corruption" Defined, *Journal of Law, Medicine and Ethics*, 41, no. 3, 2013:553-555.
- 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, 2012:312-322.
- Paul Gibbons, *The Science of Successful Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture*, Pearson Business, 2015.
- Robert E. Quinn, Kim S. Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, 3 Ed., 2011.
- Stephen Coleman, *Military Ethics*, Oxford University Press, 2012.
- Vikas Anand, Blake E. Ashforth, Mahendra Joshi, *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*, *Academy of Management Executive*, 18, no. 2, 2004.
- The Hofstede Centre, *Country comparison*. <https://geert-hofstede.com/countries.html>

٢

## الحوكمة الرشيدة والإدارة العامة

# وصف الموضوع

بدراسة هذا الموضوع يستوعب الطلاب مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميتها في الإدارة العامة. ويغطي الموضوع بشكل عام أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة، وطرق عمل المؤسسات العامة، ومختلف الضوابط والتوازنات القائمة التي تهدف إلى تمكين المراقبة والإشراف على قطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات الصلة.

## أهداف التعلم

- فهم فكرة الحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة، وكذلك أهمية تطبيق المعايير القانونية والأخلاقية في قطاع الدفاع والقطاعات الأمنية ذات الصلة.
- تحديد المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة ومختلف أنساق تنفيذها في مؤسسات الدفاع الحديثة.
- مناقشة كيف أن ارتفاع مستويات النزاهة في قطاع الدفاع لها الفضل في تمكين المجتمع من تحقيق الديمقراطية المستدامة والحفاظ عليها.
- فهم طرق عمل المؤسسات العامة من منطلق مفهوم فصل السلطات، وكذلك تحليل الدور المناسب لمؤسسات الدفاع في إطار الفصل بين السلطات.
- التعرف على خصائص منظومة الضوابط والتوازنات في قطاع الدفاع المعاصر وأهم عناصرها الأساسية.
- مناقشة طبيعة العلاقات بين المؤسسات المدنية والعسكرية وعلاقة الاعتماد المتبادل بينها.
- تحديد كيف تؤثر مستويات النزاهة العالية أو المنخفضة في قطاعي الأمن والدفاع على سير أعمالها وكذلك على سيادة القانون داخل المجتمع.
- فهم علاقة المنظور الجنساني بالحوكمة الرشيدة والإدارة العامة.

## المراجع

- Centre for Integrity in the Defence Sector, Guides to Good Governance.  
[http://cids.no/?page\\_id=4596](http://cids.no/?page_id=4596)

## قائمة المواضيع

### المجموعة الأولى: مبادئ الحوكمة الرشيدة

الوحدة ١-١-٢: التمثيل النيابي

الوحدة ٢-١-٢: حقوق الإنسان

الوحدة ٣-١-٢: المساواة بين الجنسين (المنظور الجنساني/النوع الاجتماعي)

الوحدة ٤-١-٢: الأخلاقيات

الوحدة ٥-١-٢: المساءلة

الوحدة ٦-١-٢: الضوابط والتوازنات

الوحدة ٧-١-٢: سيادة القانون

الوحدة ٨-١-٢: الحياد

الوحدة ٩-١-٢: الموثوقية وإمكانية التنبؤ

الوحدة ١٠-١-٢: المقاربات الاستراتيجية لبناء النزاهة

### المجموعة الثانية: أدوار المؤسسات العامة

الوحدة ١-٢-٢: الفرع التنفيذي

الوحدة ٢-٢-٢: الفرع التشريعي

الوحدة ٣-٢-٢: الفرع القضائي

### المجموعة الثالثة: الضوابط والتوازنات

الوحدة ١-٣-٢: العلاقات المدنية-العسكرية

الوحدة ٢-٣-٢: الإشراف البرلماني على النزاهة في قطاع الدفاع

الوحدة ٣-٣-٢: الرقابة القضائية على النزاهة في قطاع الدفاع

الوحدة ٤-٣-٢: الإعلام

الوحدة ٥-٣-٢: منظمات المجتمع المدني

الوحدة ٦-٣-٢: القوى المختصة بمكافحة الفساد



### وصف المجموعة

تقوم الحوكمة الرشيدة على أساس الفصل بين سلطات الحكم البرلمانية والتنفيذية والقضائية. ومن المفترض أن الفصل بين السلطات يقيم نظاماً فعالاً من الضوابط والتوازنات التي تحد من قدرة أي فرع من أفرع الحكومة على ممارسة السلطة بصورة تعسفية أو أحادية الجانب. وبالتضافر مع منظومة إدارة عامة محايدة وموثوقة ويمكن التنبؤ بتصرفاتها وتعمل في ظل سيادة القانون، فإن الحوكمة الرشيدة توفر بيئة تستطيع فيها مؤسسات الدفاع من غرس وتنمية ثقافة النزاهة التي ترفض الفساد بجميع أشكاله.

### وصف الوحدة

تقوم الديمقراطية على مبدأ التمثيل النيابي المعبر عنه في انتخابات تنافسية حرة ونزيهة. ويتولى فرع الحكم التنفيذي (الذي تنتمي إليه منظومة الدفاع) بتنفيذ التكليف الذي يحصل عليه من البرلمان، كما يخضع للسيطرة من خلال نظام رقابة برلمانية يجب أن يكون مبنياً على المعايير القانونية والأخلاقية. وسوف يتعرف أفراد مؤسسات الدفاع من خلال هذه الوحدة الدراسية على المفهوم السياسي للتمثيل النيابي، المرتكز على مبادئ النزاهة، كما سيتعرفون على تأثير التمثيل النيابي على إدارة وتسيير قطاع الدفاع في النظم الديمقراطية.

### أهداف التعلم من المجموعة

- إدراك أهمية إرساء الحوكمة الرشيدة وصونها في مؤسسات الدفاع، مع التركيز على سيادة القانون والمساءلة والتمثيل النيابي والنزاهة.
- فهم سمات الحكم الرئيسية التي تسهم بنويًا في تعزيز هياكل الحوكمة الرشيدة والإدارة العامة.
- فهم الخصائص والسلوكيات داخل هياكل الإدارة والحوكمة التي لها تأثير على العمليات والبيئة المؤسسية داخل مؤسسات الدفاع.
- فهم علاقات الاعتماد المتبادل بين أفرع الحكم من استيعاب وتقدير مدى تأثيرها على قطاع الدفاع، وللمساعدة في رسم أبعاد الدور المناسب لمؤسسات الدفاع ضمن سياق العلاقات المدنية-العسكرية.
- التعرف على الكفاءات الأساسية المطلوب توفرها من أجل ضمان فعالية الحوكمة والإدارة (بما في ذلك الشفافية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان).
- فهم كيف أن الحوكمة الرشيدة والإدارة العامة هي شروط أساسية للحد من مخاطر الفساد وتعزيز ثقافة النزاهة في مؤسسات الدفاع.

### أهداف التعلم من الوحدة

- تعريف مفهوم التمثيل النيابي في الفكر السياسي الحديث وتأثيره على إدارة وتسيير قطاع الدفاع.
- عرض أهم أنواع التمثيل النيابي في الحياة السياسية والمجتمعات العصرية، وتأثيرها على قطاع الدفاع.
- مناقشة كيف أن أساليب ومخططات تمويل الأحزاب السياسية قد تؤدي إلى تشويه الحياة الديمقراطية القائمة على التمثيل النيابي.
- مناقشة كيف ولماذا يمكن أن يؤدي تأثير الأحزاب السياسية إلى تقويض القدرات الدفاعية وثقة المواطنين في القوات المسلحة وقوات الأمن.

### منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

### المراجع

- Irwin Shapiro, Susan Stokes, Elisabeth Wood, Alexander Kirshner, *Political Representation*, Cambridge University Press, 2010.  
<https://www.princeton.edu/~ppettit/papers/2010/Varieties%20of%20Public%20Representation.pdf>
- M.J.C. Vile, *Constitutionalism and the Separation of Powers*, Indianapolis, Liberty Fund, 2 Ed., 1998.
- Nadia Urbinati, *Representative Democracy, Principles and Genealogy*, University of Chicago Press, 2008.

### المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي المفاهيم الأساسية المتعلقة بمبادئ الحوكمة الرشيدة؟
- كيف يمكنك تقديم البرهان على أهمية الحوكمة الرشيدة والإدارة الرشيدة لصحة النظام الديمقراطي؟
- هل المشاركون قادرون على شرح الروابط بين الحوكمة الرشيدة وبناء النزاهة في قطاع الدفاع؟

### منهجية التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## وصف الوحدة

ينص تعريف حقوق الإنسان المعتمد في الأمم المتحدة على أنها «حقوق متأصلة في جميع البشر، مهما كانت جنسيتهم، أو مكان إقامتهم، أو نوع جنسهم، أو أصلهم الوطني أو العرقي، أو لونه، أو دينهم، أو لغتهم، أو أي وضع آخر». وكل البشر متساوون في حقوق الإنسان دون تمييز، وهذه الحقوق كلها متأزرة ومتلاحمة ولا تقبل التجزئة. وعادة ما يتم التعبير عن حقوق الإنسان العالمية وضمانها بموجب القانون، في صيغة المعاهدات الدولية، والقانون الدولي العرفي، والمبادئ العامة ومصادر القانون الدولي الأخرى. ويرسي القانون الدولي لحقوق الإنسان التزامات على الحكومات بالتصرف بطرق معينة أو الامتناع عن أفعال معينة، من أجل تعزيز وحماية حقوق الإنسان والحريات الأساسية للأفراد أو الجماعات. إن الالتزام باحترام حقوق الإنسان ليس قانونيًا فحسب، بل يجب أيضًا مراعاته كعرف أخلاقي، مما يجعل طريقة التعامل مع حقوق الإنسان محكًا للنزاهة. وأنظمة الدفاع والأمن الحديثة ملزمة قانونًا باحترام حقوق الإنسان وحمايتها (أي الحق في الحياة والسلامة الجسدية، ومنع التعذيب، وكرامة الإنسان، واستقلالية نظام العدالة، وحرية التعبير والضمير والعقيدة، وما إلى ذلك). ويتم في هذه الوحدة دراسة كيف أن التحديات الخطيرة التي قد تواجه أفراد الدفاع تستدعي حصولهم على التعليم والتدريب الكفيلين بضمان أنهم سوف يقدموا الحماية الفعالة لحقوق الإنسان في ظل الطبيعة الخاصة لقطاع الدفاع وواجبات حماية الأمن الوطني والعمل في ظل النزاعات المسلحة أو حالات الطوارئ.

## أهداف التعلم من الوحدة

- استعراض تطور حقوق الإنسان من المنظور التاريخي.
- التعريف بأهم الصكوك القانونية والأعراف الأخلاقية التي تنظم قضايا حقوق الإنسان في العالم الحديث، بما في ذلك التشريعات والقوانين ذات الصلة بالقوات المسلحة.
- تحليل تأثيرات حقوق الإنسان والقانون الإنساني على المنظومة الدفاعية الحديثة.
- وضع معايير سلوكية للقوات النظامية والمجموعات المسلحة (بما في ذلك أفراد الدفاع المدني) يلتزمون بها عند التعامل مع قضايا حقوق الإنسان أو انتهاكات حقوق الإنسان.

## منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- Council of Europe, Democratic and Effective Oversight of National Security Services, Council of Europe Commissioner for Human Rights, 2015.
- Inderjit Singh, The United Nations Human Rights Regime: An Analysis, International Journal Of Multidisciplinary Approach & Studies, 3(1), 2016: 195-204.

## وصف الوحدة

يقوم مفهوم المساواة بين الجنسين على فكرة تحقيق المساواة القانونية والاجتماعية بين الرجل والمرأة في القانون وفي المجتمع، وتوفير فرص متساوية لهما في جميع مجالات الحياة الاجتماعية، وخاصة في أماكن العمل. وقد تبوأ قضايا النوع الاجتماعي خلال العقود الثلاثة الماضية محور اهتمام دراسات نظرية العلاقات الدولية، لا سيما في مجال دراسات الأمن والدفاع. علاوة على ذلك، تزايد التركيز في الآونة الأخيرة على «تعميم المنظور الجنساني» في العمليات العسكرية (قرار مجلس الأمن ١٣٢٥). وتنظر هذه الوحدة في أهمية النزاهة وتأثيرها ضمن مفهوم المساواة بين الجنسين، وخاصة فيما يتعلق بكيفية تطبيقها في البيئة العسكرية.

## أهداف التعلم من الوحدة

- تعريف بمسيرة التطور التاريخي لمفهوم المساواة بين الجنسين.
- تقديم ومناقشة أهم الوثائق القانونية التي تنظم التعامل مع المسائل الجنسانية على المستوى الدولي والإقليمي والوطني.
- تحليل مستوى المساواة بين الجنسين الذي تم تحقيقه في منظومة الدفاع الحديثة بمختلف البلدان، مع التركيز بشكل خاص على البلد الذي يتم فيه تدريس هذه الوحدة.

## منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- Consortium of Gender, Security and Human Rights, Syllabus Collection. <http://genderandsecurity.org/projects-resources/syllabus-collection>
- Nordic Centre for Gender, Whose Security, 2015. <http://www.forsvarsmakten.se/siteassets/english/swedint/engelska/swedint/nordic-centre-for-gender-in-military-operations/whose-security-2015-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, 2012. [https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/2484/mod\\_resource/content/1/Gender%20and%20Security%20training%20manual%20eng.pdf](https://trainingcentre.unwomen.org/pluginfile.php/2484/mod_resource/content/1/Gender%20and%20Security%20training%20manual%20eng.pdf)

### وصف الوحدة

للشفافية دور فاعل وأساسي في توسيع الديمقراطية ومساءلة المسؤولين الحكوميين، كما تعد الشفافية منهجية إدارية مطبقة في مجال الإدارة العامة، حيث تستدعي الإفصاح عن المعلومات، والالتزام بالدقة والوضوح استناداً إلى الأطر القانونية المعمول بها، ويتم تدعيمها بمنظومة رقابة وإشراف متطورة. وتعتبر الشفافية كذلك إحدى المرتكزات الأساسية لثقافة النزاهة ومكافحة الفساد. وتسري متطلبات الشفافية على جميع القطاعات، من مرحلة التخطيط واتخاذ القرار إلى مراحل إنفاق الأموال وتنفيذ الأنظمة وتقييم أدائها. وبالإضافة إلى ذلك، تمتد مظلة الشفافية من المستوى الاستراتيجي إلى مستوى العمليات التشغيلية. وعادة ما تنطوي أنظمة الدفاع الحديثة على مصاعب لتحقيق التوازن السليم بين ضرورة تطبيق معايير الشفافية المعتمدة في مختلف أفرع الإدارة العامة الأخرى، وحماية المعلومات الحساسة التي قد تكون مهمة للدفاع والأمن الوطني. وتهدف هذه الوحدة إلى تعميق وتحسين الوعي بشأن الأواصر القوية القائمة بين الشفافية والديمقراطية وسياسات مكافحة الفساد.

### أهداف التعلم من الوحدة

- شرح مبادئ الشفافية الأساسية في الإدارات العامة الحديثة والتعريف بتاريخ تطور هذا المفهوم.
- استعراض التشريعات الرئيسية التي تنظم معايير الشفافية على المستويين الدولي والوطني.
- إجراء تحليل مقارنة لمعايير الشفافية التي تحققت في أنظمة الدفاع الحديثة على المستوى العالمي والإقليمي والوطني.
- التفكير في مسألة حدود الشفافية وتحديد مدى شرعية هذه الحدود.
- النظر في السياسات الواسعة الرامية إلى تعزيز الشفافية، بما في ذلك حماية المبلغين عن المخالفات حسني النوايا.

### منهجية التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملية، وتنفيذ التمارين العملية.

### المراجع

- Amanda L. Jacobsen A, *National Security and the Right to Information in Europe*, University of Copenhagen, Centre for Advance Security Theory, 2013.
- 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, 2012.  
[http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ\(2012\)9F\\_Final.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/cdcj/Whistleblowers/CDCJ(2012)9F_Final.pdf)
- Council of Europe, *Recommendation CM/Rec (2014)7 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=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBCFCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CM/c(2014)7&Language=lanEnglish&Site=CM&BackColorInternet=DBCFCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864)
- Francisco Cardona, *Access to Information and Limits*

to Public Transparency, Guide to Good Governance 4, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2016.

- Lawrence Friedman, Victor Hansen, *Secrecy, Transparency and National Security*, William Mitchell Law Review, Vol. 38:5, 2012:1610-1628.
- OECD, *The Right to Open Public Administrations in Europe: Emerging Legal Standards*, Sigma Papers, No. 46, OECD Publishing, 2010.  
<http://dx.doi.org/10.1787/5km4g0zfq27-en>
- Robert G. Vaughn, *The Successes and Failures of Whistle-blower Laws*, Elgar Publishing, 2012.
- Tarlach McGonagle, Yvonne Donders, *The United Nations and Freedom of Expression and Information: Critical Perspectives*, Cambridge University Press, 2015.
- *The Global Principles on National Security and the Right to Information (Tshwane Principles)*, Open Society Foundation, 12 June 2013.
- Transparency International, *Whistleblowing in Europe: Legal Protections for Whistle-blowers in the EU*, 2013.  
[http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2013\\_whistleblowingineurope\\_en](http://issuu.com/transparencyinternational/docs/2013_whistleblowingineurope_en)

## وصف الوحدة

تلتزم الإدارات الحديثة بتلبية متطلبات المساءلة عن أنشطتها، وتحمل المسؤولية عنها، ومراعاة الشفافية في الكشف عن نتائج أعمالها، والإدارة المسؤولة لكل ما تؤمن عليه من موارد مالية وأصول مادية وممتلكات. وسوف يستكشف المشاركون من خلال هذه الوحدة كيف يمكن لمنظومة الدفاع أن تطبق المعايير القانونية للمساءلة تطبيقًا كاملاً وتشجع النقاش حول المقاربات المختلفة لتحقيق الشفافية والمساءلة.

## أهداف التعلم من الوحدة

- شرح المبادئ الأساسية للمساءلة والتطور التاريخي لمفهوم ومعايير المسائلة.
- التعريف بأهم التشريعات النازمة لمعايير المساءلة على المستوى الدولي والإقليمي والوطني.
- تحليل مستوى المساءلة المتحقق في أنظمة الدفاع الحديثة، مع التركيز بشكل خاص على الدولة التي يتم فيها تدريس الوحدة، وكذلك تحديد أمثلة على الممارسات الجيدة في هذا المجال.
- التفكير في سياسات تضارب المصالح التي ترتقي بمستوى المساءلة والشفافية في صفوف العاملين في قطاع الدفاع.
- فهم أساسيات إرساء المساءلة عن الأداء في قطاع الدفاع.
- فهم مسائل النزاهة ذات الصلة بأدوات المساءلة المستخدمة في مجال الأمن والدفاع.

## منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- Amanda Sinclair, *The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses, Accounting, Organization and Society*, 1995:219-237.
- Antonio B. Cendon, *Accountability and Public Administration: Concepts, Dimensions, Developments in Openness and Transparency in Governance: Challenges and Opportunities*, NISPAce and IEPA, 1999.
- Francisco Cardona, *Guide to Good Governance No 2: Tackling Conflicts of Interest in the Public Sector*, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2015.
- Melvin Dubnick, *Clarifying accountability: an ethical theory framework*, in C. Sampford, N. Preston, *Public Sector Ethics*, Routledge, 68-81, 1998.
- OECD, *Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review*, Sigma Papers, No. 36, OECD Publishing, 2007.
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- OECD, *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Overview*, OECD publishing, 2003.
- OECD Policy Brief, *Public Sector Modernising Accountability and Control*, OECD Observer, 2005.
- Richard Mulgan, *Accountability: an Ever-expanding Concept?*, *Public Administration*, No 3, 2000:555-573.

## وصف الوحدة

الضوابط والتوازنات هي مجموعة من الآليات التي تهدف إلى تقليل التصرفات الخاطئة والسلوكيات المخالفة من ناحية، وتعزيز المساءلة من ناحية أخرى، وهي تعتمد على تقاسم السلطات والمسؤوليات والمعلومات من أجل بناء بيئة يستحيل فيها لأي شخص أو مؤسسة التفرد بالسيطرة المطلقة على صنع القرار، حيث يعتبر تركيز السلطات في يد طرف واحد من أهم عوامل مخاطر الفساد، في حين يعتبر نظام الصلاحيات المتوازنة والشفافية من عوامل تعزيز الضوابط الديمقراطية على الفساد والسلوك غير الأخلاقي. وتشتمل أهم آليات نظام الضوابط والتوازنات على ما يلي: الرقابة البرلمانية، وسياسات مكافحة الفساد، وهيئات مكافحة الفساد المتخصصة، وإجراءات معالجة تضارب المصالح، وترتيبات الشفافية وحرية الوصول إلى المعلومات، وترتيبات التدقيق الخارجي والداخلي، وترتيبات التفتيش ومكتب أمين المظالم. وتتناول هذه الوحدة كيفية تطبيق النظام الضوابط والتوازنات على مؤسسات الدفاع من خلال دراسة هذا المفهوم ومختلف التشريعات والأنظمة ذات الصلة.

## أهداف التعلم من الوحدة

- التعريف بنظام الضوابط والتوازنات، ووصف مسيرة التطور التاريخي لهذا المفهوم.
- التعريف بأهم التشريعات النازمة لمعايير الضوابط والتوازنات على المستوى الدولي والإقليمي والوطني.
- تحليل أنظمة الضوابط والتوازنات المعمول بها حاليًا في قطاعات الدفاع، مع التعرف على ما يخصصها من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

## منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- Daniel Lederman, Norman Loayza, Norman, Rodrigo Soares, *Accountability and Corruption: Institutions Matter, Economics and Politics*, Vol. 17, Issue 1, 2005.
- James Alt, David Lassen, *Political And Judicial Checks on Corruption: Evidence from American State Governments, Economics and Politics*, Vol. 20, Issue 1, 2007.



## وصف الوحدة

على الرغم من أن القانون الإداري يختلف من بلد لآخر، فإن التعريف الشائع للقانون الإداري هو أنه يمثل مجموعة من المبادئ والقواعد التي تنطبق على تنظيم وإدارة منظومة الإدارة العامة والعلاقات بينها وبين المواطنين. وتستعرض هذه الوحدة ضرورة مراعاة مبادئ سيادة القانون، مثل الالتزام بالشرائع والقوانين، وتسبب القرارات الإدارية، وإتاحة الوصول إلى المعلومات، والمساءلة، وحق التظلم، بحيث تكون هذه المبادئ جزءاً لا يتجزأ من عملية تقديم الخدمات العامة، بما في ذلك خدمات مؤسسات الدفاع.

## أهداف التعلم من الوحدة

- شرح مفهوم سيادة القانون وتعريفها، وكيف أنها عنصر حيوي لفعالية الإدارة العامة.
- فهم طرق تقنين وممارسة سيادة القانون في مختلف البلدان والمنظمات ومؤسسات الدفاع.

## منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- Rachel Kleinfeld, *Advancing the Rule of Law Abroad: Next Generation Reform*, Carnegie Endowment for International Peace, 2012.
- Richard Sannerholm, Shane Quinn, Andrea Rabus, *Responsive and Responsible: Politically Smart Rule of Law Reform in Conflict and Fragile States*, Folke Bernadotte Academy, 2016.  
[www.fba.se](http://www.fba.se)
- Tom Bingham, *The Rule of Law*, Allen Lane, Penguin Books, 2010.

## وصف الوحدة

يتطلب الالتزام بمبدأ الحياد أن تتصرف الهيئات الإدارية العامة بطريقة محايدة وأن تسعى فقط إلى تحقيق المصلحة العامة والامتناع عن مراعاة أية مصالح أخرى غيرها. وفي الممارسة العملية، يستدعي الحياد عادة من الموظفين العموميين الامتناع عن الإدلاء بالآراء أو المواقف أو الأفعال التي تدل على تحيزهم تجاه أو ضد قضية أو مسار عمل معين، بما في ذلك الدفاع عن سياسات الحكومة. وجهاز الخدمة العامة غير المنحاز سياسيًا لطرف أو آخر يقدم الدعم للحكومات المتعاقبة بغض النظر عن الحزب السياسي الذي يختاره الناخبون لتولي زمام الحكم، كما أنه يرفض الامتثال للتعليمات المخالفة للقانون أو الأوامر المشكوك فيها أخلاقياً. وتدرس الوحدة أيضًا أوجه أهمية النزاهة للإدارات العامة، مع التركيز بشكل خاص على مؤسسات الدفاع.

## أهداف التعلم من الوحدة

- شرح كيف أن الحياد يمثل عنصرًا حاسمًا لحسن سير العمل في نظام الإدارة العامة.
- الاستناد إلى الأمثلة لشرح مفهوم الحياد وأوجه أهميته لقطاع الدفاع.

## منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- Brian Head, Alexander Jonathan Brown, Carmel Connors, *Promoting Integrity: Evaluating and Improving Public Institutions*, Ashgate, 2008.
- Jan Teorell, *The Impact of Quality of Government as Impartiality: Theory and Evidence*, QoG Working Paper Series, 2009:25.  
[http://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1350/1350721\\_2009\\_25\\_teorell.pdf](http://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1350/1350721_2009_25_teorell.pdf)

## وصف الوحدة

تعدّ إمكانية التنبؤ عنصرًا مهمًا لسير العمل في الجهاز الإداري، حيث يتضافر عدد من المبادئ والآليات القانونية الإدارية في اتجاه تشجيع موثوقية إجراءات وقرارات الإدارة العامة وإمكانية التنبؤ بها. وجميع المؤسسات التي تعمل بموجب القانون الإداري (مثل الجهات المفوضة بإصدار التشريعات، وعمليات صنع القرار، وآليات الانتصاف، وأدوات الرقابة القانونية، ومكاتب أمناء المظالم) وجدت أصلًا لكي تعزز إمكانية التنبؤ، أي تعزز قدرة المواطنين على تكوين توقعات مستقرة حول الكيفية التي سيتم بها التعامل مع شؤونهم وتسييرها.

## أهداف التعلم من الوحدة

- استيعاب مفهوم الموثوقية وإمكانية التنبؤ، والعلاقة بينه وبين مفهوم سيادة القانون.
- فهم أن سيادة القانون لا تتعارض بالضرورة مع التقدير الإداري.
- فهم كيفية عمل مبدأ التناسبية في اتجاه تعزيز الموثوقية وإمكانية التنبؤ.

## منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- Stephanie Lindquist, Frank Cross, Stability, Predictability and the Rule of Law: State Decisions as Reciprocity Norm, University of Texas School of Law, 2008. <https://law.utexas.edu/conferences/measuring/The%20Papers/Rule%20of%20Law%20Conference.crosslindquist.pdf>

## وصف الوحدة

يشترط في المقاربات الاستراتيجية لبناء النزاهة أن تعمل على تحقيق معايير أخلاقية معززة لدى الموظفين العموميين، فضلاً عن زيادة الشفافية والمساءلة. وللمنع الإغراءات على ارتكاب أعمال فاسدة، يجب تقليص المكاسب التي يتخيل الفرد أنه سيجنيها من السلوك الفاسد (أي خفض المنفعة الهامشية) وتعظيم التكلفة الهامشية للأفراد الذين قد يفكرون في الإقدام على أنشطة كهذه.

والحاجة إلى برنامج شامل لضمان النزاهة تستدعي معرفة ما هي المكونات/الوظائف التي يجب إنشاؤها لكي تتمكن منظومة العمل من بناء النزاهة. وينبغي أن تشتمل العناصر المطلوبة في هذا السياق على ما يلي: الاختلافات الثقافية داخل البلد وبين البلدان، ومكونات الأخلاقيات/المعايير (خاصة في القوات المسلحة)، وآليات الرقابة على مختلف مستويات المؤسسة (والتي تؤدي دور جهاز الإنذار المبكر لاحتمالات سوء السلوك)، والتباين في مقدار الرقابة والسيطرة المطلوبة في كل مستوى، والقدرة على اتخاذ تدابير الوقاية، والقدرة على كشف الفساد، والقدرة على اتخاذ إجراءات المقاضاة والانتصاف في حالة الكشف عن أنشطة فاسدة (النزاهة والشفافية والمساءلة). والغرض من هذه الوحدة هو زيادة مستوى الوعي بشأن أهمية تبني مقاربة استراتيجية وثقافة أفراد الدفاع ليصلوا إلى مستوى الكفاية في التنفيذ العملي لتلك المقاربة.

## أهداف التعلم من الوحدة

- فهم فكرة المقاربة الاستراتيجية لبناء النزاهة في قطاع الدفاع.
- تحديد وتحليل العناصر والأدوار الوظيفية التي تتكون منها المقاربات الاستراتيجية لبناء النزاهة في قطاع الدفاع.
- تحديد أمثلة للممارسات الجيدة والسيئة في مقاربات المنظومات التي يتم تطبيقها لبناء النزاهة في قطاع الدفاع (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات).

## منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- 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, 2014.
- Mark Pyman, Anne-Christine Wegener, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: 20 Practical Reforms, Transparency International Defence and Security Programme, 2011.
- Susan Pond, Mark Pyman, Integrity Self-Assessment Process: A Diagnostic Tool for National Defence Establishments, Transparency International, 2009.
- Todor Tagarev, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices, NATO/DCAF, 2010.
- Valeri Ratchev, Civilianisation of the Defence Ministry: A Functional Approach to a Modern Defence Institution, DCAF, 2011.

### وصف المجموعة

للمؤسسات العامة وظيفة مهمة في أي برنامج لبناء النزاهة، وسوف تهدف هذه الوحدة إلى إعطاء الطلاب المعرفة اللازمة لفهم تقاسم السلطات من منظور الارتقاء بالنزاهة والحوكمة الرشيدة، إضافة إلى تقديم عرض تحليلي للتعريفات الدولية المستقرة لأدوار كل مؤسسة حكومية معنية وأساليب تفاعل هذه المؤسسات فيما بينها، مع إطلالة تفصيلية على كل فرع من أفرع الحكم الثلاثة (التنفيذي والتشريعي والقضائي).

### أهداف التعلم من المجموعة

- فهم واجبات ومسؤوليات كل من السلطة البرلمانية والتنفيذية والقضائية.
- شرح الدور الذي تؤديه السيطرة المدنية الديمقراطية على القوات المسلحة وقوات الأمن كجزء من عملية الحوكمة الرشيدة.
- فهم كيفية توفير إطار للنزاهة في مؤسسات الدفاع من خلال تقسيم السلطات بالتضافر مع الحوكمة الرشيدة والإدارة العامة.

### المسائل المطلوب تدارسها

- كيف تفضي الأدوار والمسؤوليات المختلفة إلى تضارب المصالح؟
- كيف تؤثر الانتماءات والأدوار السياسية على تركيبة أفرع الحكم المختلفة؟

### المراجع

- سوف يعمل خبراء الموضوع المتخصصين مع البلد المضيف لاختيار المراجع المناسبة لكل وحدة صغرى أو محاضرة/جلسة.

### وصف الوحدة

يعد تقسيم السلطات إلى أفرع حكم مختلفة أمرًا محوريًا في مفهوم الفصل بين السلطات. وتمثل السلطة التنفيذية جزءًا من الحكومة يتمتع بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتسيير الإدارة اليومية للدولة وتنفيذ القانون أو إنفاذه، كما تتولى السلطة التنفيذية إصدار النظم واللوائح ووضع معايير أخلاقية عالية للإدارات الحكومية وقيادات القوات المسلحة. وينبغي ضمان نزاهة عمليات هذا الفرع من الحكومة ومؤسساته وسياساته وأصحاب المصلحة فيه (خاصة المسؤولين الرئيسيين).

### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم واجبات ومسؤوليات السلطة التنفيذية والمعايير القانونية والأخلاقية التي تلتزم بها.
- شرح كيفية تولي السلطة التنفيذية المسؤولية عن نظام الإدارة العامة.
- فهم دور السلطة التنفيذية فيما يتعلق بالقوات المسلحة، ومفهوم السيطرة المدنية على القوات المسلحة وقوات الأمن، وذلك في سياق معايير وسياسات النزاهة.

### منهجية التعلم

- تشمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

### المراجع

- Joel Aberbach, Mark Peterson, *The Executive Branch*, Oxford University Press, 2005.



## وصف الوحدة

السلطة التشريعية هي الهيئة التي تضع قوانين البلاد، وتمتتع بصلاحيات تقنين السياسات العامة وتعديلها وإلغائها. وتقوم الهيئات التشريعية برصد وتوجيه خطوات حكم البلاد، وعادة ما تكون لها صلاحيات حصرية لتعديل الميزانيات المستخدمة في تمويل عملية الحكم. وفي هذا الإطار، تعدّ الرقابة الفعالة على قطاع الدفاع مهمة ملئية بالتحديات، حيث يجب على البرلمان الموازنة بين واجبهم في المطالبة بالمساءلة وضرورة الحفاظ على قدر من السرية. ومع ذلك، من المطلوب أن تكون عملية الرقابة التشريعية على قطاع الدفاع شبيهة قدر الإمكان بعملية الرقابة على المجالات المدنية، كما ينبغي أن يسعى البرلمان لضمان أن مؤسسات الدفاع تعمل لتحقيق مصلحة الدولة بالطريقة المنصوص عليها في الدستور والسياسات المعمول بها لكي تلبى تلك المؤسسات شروط الالتزام القانوني والشرعية والنزاهة في أعمالها.

## أهداف التعلم من الوحدة

- فهم واجبات ومسؤوليات السلطة التشريعية والمعايير القانونية والأخلاقية التي تلتزم بها.
- فهم دور السلطة التشريعية في إدارة قطاع الدفاع وشؤون الأمن الوطني وممارسة الرقابة والمساءلة في هذا المجال.
- شرح الكيفية التي يتوصل بها البرلمان إلى التوازن المناسب بين المساءلة العامة والسرية فيما يخص قطاعات الدفاع والأمن، وكيف يتمسكون بمبدأ الإدارة المدنية لقطاع الدفاع مع الحفاظ على أعلى المعايير القانونية والأخلاقية.

## منهجية التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- Karre Strom, Rules, reasons and routines: Legislative roles in parliamentary democracies, *The Journal of Legislative Studies* 3, Issue 1, 1997.
- Thomas Saalfeld, Wolfgang Muller, Roles in legislative studies: A theoretical introduction, *The Journal of Legislative Studies*, 3, Issue 1.

## وصف الوحدة

الفرع القضائي هو المنظومة العدلية التي تتولى مهمة الادعاء والمحاكمات وتفسر القانون وتطبقه. كذلك يوفر القضاء آليات لفض المنازعات والرقابة على قانونية الإجراءات الإدارية. وبموجب مبدأ الفصل بين السلطات، لا يقوم القضاء عمومًا بإصدار القوانين أو إنفاذها، بل ينحصر دوره في تفسير القانون وتطبيقه على الوقائع الخاصة بكل قضية ينظرها. وتضم بعض الدول مجموعة قوانين منفصلة تختص بتنظيم تصرفات أفراد قواتها المسلحة، وعادة ما يتم إنفاذ تلك القوانين بواسطة جهات قضائية منفصلة عن بقية الجهاز القضائي. والقضاء المتميز بالاستقلالية والفعالية هو قضاء يضمن أن المؤسسات العامة، ومنها مؤسسة الدفاع، تخضع للمساءلة وتحمل المسؤولية القانونية، ويسري الأمر نفسه على مسؤوليها، حيث أن فرض العقوبات العادلة والفعالة على كبار المسؤولين المدانين بارتكاب تصرفات منافية للقانون والأخلاق أمر بالغ الأهمية لاكتساب ثقة المواطنين في المؤسسات العامة والدفاع.

## أهداف التعلم من الوحدة

- فهم المهام الوظيفية للسلطة القضائية، مع التركيز بشكل خاص على النزاهة في قطاع الدفاع.
- شرح كيف يتوجب على القضاء التعامل مع إجراءات الشكوى على أساس أعلى المعايير القانونية والأخلاقية في القوات المسلحة.
- فهم دور نظام القضاء الإداري الضامن لسيادة القانون والنزاهة في أداء الفرع التنفيذي والإدارة العامة، مع التركيز بشكل خاص على القوات المسلحة.

## منهجية التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- Fabio Padovano, Grazia Sgarra, Fiorino, N. Judicial Branch, Checks and Balances and Political Accountability, *Constitutional Political Economy*, 2003:14-47.

### وصف مجموعة الوحدات

تعدّ الضوابط والتوازنات ضرورية لبناء الأنظمة التي تشجع على النزاهة، وتتناول هذه المجموعة العلاقات المدنية-العسكرية، والرقابة البرلمانية، والإشراف القضائي، ودور وسائل الإعلام، والعلاقات مع منظمات المجتمع المدني والهيئات المختصة بمكافحة الفساد كوسيلة يمكن الاستفادة منها لضمان توفر الضوابط والتوازنات اللازمة. ودراسة هذه القضايا يتيح للطلاب اكتساب فهم أفضل لتأثير الضوابط والتوازنات على النزاهة في قطاع الدفاع.

### أهداف التعلم من المجموعة

- فهم كيف تسري رقابة البرلمان والقضاء على قطاع الدفاع.
- فهم علاقات وأدوار المجتمع المدني والإعلام بصفتها عوامل مؤسسية يمكن الاستفادة منها في تعزيز النزاهة.
- شرح كيف تنفذ الهيئات المختصة بمكافحة الفساد المبادرات وتتعاون مع مؤسسات الدفاع في سبيل بناء النزاهة.

### المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي المشاكل التي تواجهها بلادكم في سياق العمل مع المجتمع المدني والإعلام فيما يتعلق بالضوابط والتوازنات ومكافحة الفساد؟
- ما هي أهم الأدوات التي يستخدمها البرلمان للرقابة على قطاع الدفاع؟
- ما هي العلاقة في بلدكم بين المجتمع المدني والجيش؟
- كيف يؤثر الإعلام على المشاركة السياسية والنقاش العام حول مسائل الفساد والحوكمة في قطاعات الدفاع والأمن؟

### منهجية التعلم

- تتضمن منهجية التعلم ست وحدات يعالج كل منها آلية رقابية معينة.

### وصف الوحدة

تقدم هذه الوحدة وصفًا للعلاقة بين المجتمع المدني ككل والمنظمة أو المنظمات العسكرية التي تم إنشاؤها لحماية المجتمع، وكيف يمكن استخدام هذه العلاقة للمساعدة في عملية بناء النزاهة. ثم تقدم الوحدة، بصورة محددة، وصفًا للعلاقة بين السلطات المدنية والعسكرية في مجتمع معين فيما يتعلق ببناء النزاهة.

### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم مفهوم العلاقات المدنية-العسكرية والتعاون بين الجانبين في بناء النزاهة.
- فهم الآليات التي تقوم عليها العلاقات المدنية-العسكرية في مجال بناء النزاهة.
- فهم نظرية العلاقات المدنية-العسكرية السارية في النظم الديمقراطية الناضجة ضمن سياق بناء النزاهة.

### منهجية التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

### المراجع

- Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State, The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Harward University Press, 1981.
- Thomas C. Bruneau, Florina Cristiana Matei, *The Routledge Handbook of Civil-Military Relations*, Routledge, 2013.

### وصف الوحدة

تؤثر أعمال البرلمان على النزاهة في قطاع الدفاع من خلال عملية المصادقة على الموازنة، وآليات الإشراف على الإنفاق، والإلزام بمساءلة القطاع عن تنفيذه للبرامج التي صادق عليها المجلس التشريعي.

### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم التفاعل بين السلطة التشريعية وقطاع الدفاع في سياق اقتراح البرامج وتوفير التمويل لها.
- فهم مختلف الوسائل المتاحة للبرلمان ليمارس من خلالها الإشراف على قطاع الدفاع، بما يشمل: التقارير المرفوعة إلى اللجان التشريعية حول وضع وفعالية الإنفاق على برامج الدفاع، وإحالة المسائل ذات الصلة إلى مكتب المفتش العام أو مكتب التدقيق المحاسبي لإجراء المراجعة التفصيلية بشأنها، وتعزيز النقاش المتواصل حول تنفيذ البرامج الممولة.
- فهم أهمية الفرع التشريعي، وتفاعله مع الفرع التنفيذي، لتحديد وتوجيه مهام قطاع الدفاع.

### منهجية التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

### المراجع

- 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, 2013.*
- Hans Born, Philippe Fluri, Anders Johnson, *Parliamentary Oversight of the Security Sector: Principles Mechanisms and Practices, Handbook for Parliamentarians, Nr. 5, Inter-Parliamentary Union and Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2002.*
- Hans Born, Philippe Fluri, Simon Lunn, *Oversight and Guidance: The Relevance of Parliamentary Oversight for the Security Sector, DCAF, 2010*
- Katarina Djokic, Vladimir Erceg, *Parliamentary Oversight and Integrity Building in Security Institutions, BCSP, 2014.*
- Simon Lunn S, *The Democratic Control of Armed Forces in Principle and Practice, DCAF working paper, 2002.*
- Willem F. van Eekelen, *Democratic Control of Armed Forces, DCAF, No. 2, 2002.*

### وصف الوحدة

يضمن فرع الحكم القضائي أن عمليات برامج قطاع الدفاع، في حالة الطعن فيها أمام المحكمة، تلتزم بالقوانين والنظم المعمول بها، بما يشمل معايير النزاهة. والسلطة القضائية هي التي تتولى البت في انتهاكات القانون في القضايا المرفوعة بشأن موظفي قطاع الدفاع، وفرض العقوبات إذا ثبتت إدانتهم.

### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم الخطوات القضائية الخاصة بقبول الشكاوى والنظر فيها.
- فهم أسلوب السلطة القضائية في تفسير المعايير القانونية بناءً على القوانين واللوائح والسوابق القضائية التي تسري على سلوك الأفراد في قطاع الدفاع.
- فهم العلاقة بين قرارات الدعاوى القضائية، وما تتخذه السلطات التشريعية و/أو التنفيذية لاحقاً من تدابير فيما يخص مسائل مطابقة أو مماثلة.

### منهجية التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

### المراجع

- John McDaniel, *The Availability and Scope of Judicial Review of Discretionary Military Administrative Decisions, Military Legal Review, Vol. 89, 1985.*
- Gerri Rubin, *United Kingdom Military Law: Autonomy, Civilianisation, Juridification, The Modern Law Review, Vol. 65, No. 1, 2002.*

## وصف الوحدة

يُفترض عمومًا أن المؤسسات الإعلامية تؤدي دورًا مهمًا في الديمقراطية، مع تفاوت تأثيرها وفعاليتها بين بلد وآخر. ومن الأمثلة على ذلك أن البلدان التي تتميز بقدر أكبر من الحريات الإعلامية تتمتع أيضًا بمشاركة سياسية أوسع وفساد أقل. ويستطيع الإعلام أداء دور رقابي مهم في قطاع الدفاع، كما يمكنه أن يلعب دورًا حاسمًا فيما يتعلق بالكشف عن الفساد.

## أهداف التعلم من الوحدة

- فهم العلاقة بين الإعلام والحوكمة الرشيدة.
- وصف العلاقة بين القرارات الإعلامية وتأثير الكيانات الحكومية والسياسية والتجارية في سياق عملية بناء النزاهة في قطاع الدفاع.
- مناقشة طبيعة دور الإعلام كطرف فاعل مهم في سياق بناء النزاهة في قطاع الدفاع، وأسباب ذلك.

## منهجية التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- Peters, B., *The media's role: covering or covering up corruption?*, Global Corruption Report, Ch. 6, Transparency International, 2003.
- Rafael Di Tella, Ignacio Franceschelli, *Government Advertising and Media Coverage of Corruption Scandals*, American Economic Journal: Applied Economics 3(4), 2011.

## وصف الوحدة

وصفت الأمم المتحدة المجتمع المدني بأنه «القطاع الثالث» في المجتمع، إلى جانب القطاع الحكومي وقطاع الأعمال. ويشتمل هذا القطاع الثالث على منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، وقد تزايد في الآونة الأخيرة الإقرار باستحالة تحقيق التقدم الحقيقي في معالجة العجز التنموي من دون بناء مؤسسات للحكومة الرشيدة (مثل الأنظمة القانونية والمالية) وضمان مشاركة المجتمع المدني مشاركة حقيقية. وبناء النزاهة جزء لا يتجزأ من الحوكمة الرشيدة بمعناها الواسع، وهو ضروري لضمان أن المؤسسات العامة، ومنها مؤسسات الدفاع، تعمل بما يراعي شروط المساءلة. وفي هذا السياق، يمكن لمنظمات المجتمع المدني أن تقدم مساهمة كبيرة باتجاه تعزيز الشفافية والمساءلة في أعمال المؤسسات العامة ومؤسسات الدفاع، بما في ذلك حماية المعايير الأخلاقية والتحسين المستمر للنزاهة.

## أهداف التعلم من الوحدة

- شرح كيف يمكن للجهات الفاعلة في المجتمع المدني أن تقدم مساهمة مهمة في حوكمة قطاع الأمن والدفاع.
- شرح كيف يمكن لمنظمات المجتمع المدني أن تساعد في ضمان تطبيق المعايير القانونية والأخلاقية العالية وتحسينها باستمرار داخل المؤسسات العامة (بما يشمل قطاع الدفاع).

## منهجية التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- 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. 6, 2008.
- Alina Mungiu-Pippidi., *The Experience of Civil Society as an Anti-Corruption Actor in East Central Europe*, Civil Society Against Corruption, 2014.

### وصف الوحدة

يعتبر إنشاء هيئات مختصة لمكافحة الفساد في نظر الكثيرين أحد أهم مبادرات العلاج الفعال للفساد في كل من القطاع العام ومؤسسات الدفاع. ومع ذلك، أظهرت التجربة أن فعالية وكالات مكافحة الفساد تتفاوت بشكل كبير من بلد إلى آخر، ويتضح من الدروس المستفادة في هذا الإطار أن وكالات مكافحة الفساد القادرة تحتاج إلى توفير الموارد الكافية، وأن تترأسها قيادات قوية معروفة بنزاهتها والتزامها، وأن تكون جزءاً من شبكة تجمع بين مختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية الفاعلة التي تعمل معاً لتنفيذ التدخلات اللازمة لمكافحة الفساد. ومن ناحية أخرى، يتم عادة تقويض أجهزة مكافحة الفساد الضعيفة بسبب ضعف الإرادة السياسية، والتي تجلى في محدودية الموارد والكفاءات المتوفرة لهذه الأجهزة.

### أهداف التعلم من الوحدة

- تحديد أهم الهيئات الرئيسية لمكافحة الفساد (من خلال عملية تقييم المخاطر) في قطاع الدفاع، وفهم سبل الاستفادة منها للمساعدة في مكافحة الفساد.
- شرح سبب نجاح بعض هيئات مكافحة الفساد في حين تبوء جهود البعض الآخر بالفشل.
- دراسة ووصف بيئات معينة تعمل فيها هيئات مكافحة الفساد بنجاح داخل القوات المسلحة ومؤسسات الدفاع.
- تحديد الأدوات والموارد التي تتوفر لهيئات مكافحة الفساد الكفؤة في أنظمة الدفاع.

### منهجية التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

### المراجع

- Francisco Cardona, *Anti-Corruption Policies and Agencies, Guide to Good Governance 3*, Centre for Integrity in the Defence Sector, Norwegian Ministry of Defence, 2015.
- Eser Albin, Kubiciel Michael, *Institutions against Corruption: A Comparative Study of the National Anti-corruption Strategies Reflected*, GRECO's First Evaluation Round, 2004.
- 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, 2013.
- OECD, *Specialised Anticorruption Institutions – Review of Models*, OECD publishing, 2008.
- UNDP, *Practitioners' Guide: Capacity Assessment of Anti-Corruption Agencies*, UNDP publishing, 2011.

٣

## بناء النزاهة في إدارة وتنفيذ المهام

# وصف الموضوع

## المجموعة الثالثة: تعميم بناء النزاهة

الوحدة ١-٣-٣: نزاهة اتخاذ القرار

الوحدة ٢-٣-٣: الضوابط والتوازنات الداخلية

الوحدة ٣-٣-٣: تصميم وإدارة برامج بناء النزاهة

هذا الموضوع يمكّن الطلاب من فهم مخاطر الفساد الرئيسية التي تنطوي عليها عمليات إدارة المهام وتنفيذها في قطاعي الدفاع والأمن، حيث يغطي نواحي الموارد البشرية، والإدارة المالية وإعداد الميزانية، والاستحواذ والمشتريات، ونزاهة عمليات صنع القرار، ووضع خطط النزاهة.

### أهداف التعلم

- شرح دور إدارة الموارد البشرية في الحد من مخاطر الفساد، بما في ذلك الآثار المترتبة على المنظور الجنساني.
- شرح دور عمليات التخطيط والميزنة والإدارة المالية في الحد من مخاطر الفساد في قطاع الدفاع.
- شرح وتقييم وتقليل مخاطر الفساد في عمليات الاستحواذ والمشتريات.
- شرح دور النزاهة في عملية صنع القرار وفي تقليل مخاطر الفساد.
- شرح دور الضوابط والتوازنات الداخلية في معالجة الفساد.
- مناقشة سبل تصميم وإدارة برامج بناء النزاهة الوطنية.

### المسائل المطلوب تدارسها

- من هم أصحاب المصلحة الرئيسيين في تطوير منظومة بناء النزاهة في قطاع الدفاع؟
- ما هي القضايا الرئيسية التي يجب تغطيتها في خطة النزاهة؟
- كيف يمكن للدول مراقبة وتقييم تنفيذ خططها المعنية بالنزاهة؟
- كيف يمكن للدول دمج بناء النزاهة في برامج التعليم والتدريب؟

### منهجية التعلم

العمل الجماعي، والمناقشات، والمحاضرات، وتحليلات الموقف، وحل المهام العملية، والمقابلات، والدروس المستفادة، وتدريب المدربين.

### قائمة المواضيع

## المجموعة الأولى: إدارة الموارد البشرية

الوحدة ١-١-٣: استراتيجية الموارد البشرية

الوحدة ٢-١-٣: صنع القرار في الموارد البشرية

الوحدة ٣-١-٣: السلوك الأخلاقي للمسؤولين وحماية المبلغين عن المخالفات

الوحدة ٤-١-٣: المنظور الجنساني

## المجموعة الثانية: التمويل والاستحواذ

الوحدة ١-٢-٣: تخطيط الدفاع، وإعداد الميزانيات، والإدارة المالية

الوحدة ٢-٢-٣: الشفافية ومخاطر الفساد في سياق الاستحواذ



## المجموعة الأولى: إدارة الموارد البشرية

### وصف المجموعة

تضم هذه المجموعة مقدمة للأطر والمبادئ والمعايير القانونية والمؤسسية التي تشكل ركيزة النماذج الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، كما تشكل الإطار التنظيمي لأنظمة إدارة الموارد البشرية الحديثة والكفوة في القطاع العام، بما يشمل القوات العسكرية والأمنية. وتوفر تلك المبادئ والمعايير الحماية للموظفين العموميين ضد إساءة استغلال السلطة السياسية أو غير ذلك من مناصب السلطة. ويمكن لهذه الحماية أن تشمل أدوات وأساليب صريحة، مثل المعايير المهنية التي يتعين توفرها من أجل توجيه سلوك المدراء تجاه الموارد البشرية الأدنى مرتبة، وكذلك سلوك موظفي إدارة الموارد البشرية وما يرتبط بذلك من قواعد السلوك والأخلاقيات، وأدوات وأساليب الاحتفاظ بالعمالة، إلخ، كما يمكن أن تشمل الحماية أساليب ضمنية، مثل السلوكيات التي تعتبر مقبولة أو ضرورية للترقية والتطور الوظيفي، والشروط اللازم على المدراء استيفائها لكي يحققوا الإنصاف والعدالة في تمكين مرؤوسهم من تحقيق التطوير المهني والشخصي.

### أهداف التعلم من المجموعة

- إستراتيجية الموارد البشرية: يتمكن الطلاب الذين ينجزون الوحدة بنجاح من تحقيق التالي: تحليل المهام الوظيفية تحليلًا منطقيًا، وتحديد المتطلبات المؤسسية بشكل موضوعي، وإجراء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بما في ذلك وضع برنامج قوي للمكافآت يصمد أمام الضغوط، وتطوير أنظمة لحماية حقوق الموظفين المدنيين، ووضع المعايير المهنية للمدراء وموظفي الموارد البشرية من منظور الموارد.
- صنع القرار بشأن الموارد البشرية: عند إنجاز الوحدة بنجاح سيتمكن الطلاب من التالي: فهم الشفافية في سياق عمليات إدارة الموارد البشرية التي تركز على المخاطر والمسببات الجذرية للمشكلات في كل مكون من مكونات إدارة الموارد البشرية (مثل استخدام مؤشرات المخاطر الرئيسية)، وتطوير إجراءات عادلة وشفافة لصناع قرارات الموارد البشرية، وتحديد الشروط المؤسسية المطلوبة بما يشمل متطلبات تضارب المصالح.
- أخلاقيات وسلوكيات المسؤولين، وحماية المبلغين عن المخالفات: عند إنجاز الوحدة بنجاح سيتمكن الطلاب من التالي: تحديد دور إدارة الموارد البشرية في وضع متطلبات الأخلاقيات والسلوك الأخلاقي، وحماية المبلغين عن المخالفات وإجراءات الإبلاغ عن الأحداث المخالفة للقانون، ومناقشة تأثير قواعد العمل وتدابير الحماية الخاصة بالقطاع العسكري، وفهم كيفية تنظيم الأخلاقيات والسلوك من خلال آليات إدارة الموارد البشرية.
- المنظور الجنساني: عند إنجاز الوحدة بنجاح سيتمكن الطلاب من التالي: وصف المخاطر الجنسانية في عملية إدارة الموارد البشرية، ومناقشة وتقييم طرق الوقاية من هذه القضايا وآليات الاستجابة المؤسسية لها.

### المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي القواعد والأدوار واللوائح الأساسية لإدارة الموارد البشرية؟
- ما هي مخاطر الفساد الرئيسية في مجال الموارد البشرية؟ وما أنواع المؤشرات الرئيسية التي يمكننا استخدامها للكشف عنها وتحديد نطاقها؟

- كيف يمكننا ضمان أننا نعتد مقارنة متوازنة وشفافة لتحقيق الفعالية في إدارة الموارد البشرية؟
- ما هو التعليم المطلوب من أجل تطوير خبراء في الموارد البشرية والارتقاء بمعارف المدراء في مجال الموارد البشرية؟
- كيف يمكن لمقاربة قواعد السلوك والأخلاقيات أن تساعد إدارة الموارد البشرية على الحد من مخاطر الفساد؟ وما هي القواعد الأخلاقية الرئيسية التي يمكن استخدامها في إدارة العاملين في قطاعي الدفاع والأمن؟
- كيف يمكننا إنشاء نظام لحماية المبلغين عن المخالفات؟
- كيف تؤدي النزاهة/الفساد في الموارد البشرية إلى مساعدة/عرقلة مبادرات بناء النزاهة الأخرى؟

### منهجية التعلم

- تشتمل منهجية التعلم على أربع وحدات، تتناول كل وحدة منها مبدأ و/أو معيارًا واحدًا يتعلق بتحسين الشفافية والمساءلة والنزاهة في إدارة الموارد البشرية. العمل الجماعي، والمناقشات، والمحاضرات، وتحليلات الموقف، وحل المهام العملية، والمقابلات، والدروس المستفادة.

### وصف الوحدة

توفر هذه الوحدة الفهم الأساسي لكيفية تحليل المهام الوظيفية لأنظمة الموارد البشرية على مختلف المستويات، كما توفر بالإضافة إلى ذلك فهماً للمتطلبات اللازمة لتطوير نظام كفاءة/ مكافآت قوي من خلال الدورات التعليمية من أجل حماية حقوق العاملين.

### أهداف التعلم من الوحدة

- إجراء تحليلات منطقية للمهام الوظيفية لنظام الموارد البشرية.
- تحديد المتطلبات المؤسسية من منظور مزدوج: متطلبات تحقيق التوازن بين «القوى العاملة والأفراد»، ومتطلبات الكفاءة لموظفي الموارد البشرية والمدراء (الكبار).
- فهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بما في ذلك إنشاء نظام قوي للجدارة/ المكافآت يمكنه مقاومة الضغوط المتعلقة بتأمين التوازن بين العرض والطلب في المؤسسة، وتحقيق الموازنة على المستوى الفردي بين أعباء العمل والحياة الخصوصية، وذلك بهدف الحفاظ على سلامة النظام والسلامة الشخصية.
- تحديد الثغرات في مجال النزاهة التي تنشأ عن تخطيط الموارد البشرية على مستوى النواتج: أنماط القوى العاملة (مثل التوازن بين الموظفين العسكريين والمدنيين)، والبنية المؤسسية والتطوير (مثل حجم القوة العاملة وهيكلها، ومستوى المركزية واللامركزية، والاستعانة بالمتعاقدين من الباطن)، والتوظيف والاختيار (مثل المزيج المطلوب من المهارات والخبرات، والمصدر الرئيسي للمتقدمين بطلبات التوظيف، وأساليب استقطاب المرشحين المناسبين، وحالات تجميد توظيف العاملين الجدد)، وتنوع القوى العاملة (مثل تكافؤ الفرص والتدريب على التنوع)، والأجور والمكافآت (مزيج بين المكافآت المالية وغير المالية)، وإدارة الأداء (مثل نوع تقييم الأداء والمكافآت حسب الأداء)، والاحتفاظ بالعاملين (مثل السياسات الملائمة للحياة الأسرية، وتطوير الموظفين وظروف العمل)، والتدريب والتطوير (برامج توجيه العاملين الجدد، برامج التدريب، مراجعة التطوير المهني، التعليم)، علاقات العمل (إجراءات الاتصال والتظلم والتأديب)، إنهاء الخدمة (مثل الهدر الطبيعي، ودعم التنسيب الخارجي، وبرامج تسريح العاملين).
- فهم ضرورات اتباع مقاربة متعددة الأنظمة تتسم بالتكامل وقائمة على النزاهة لإدارة المسيرة المهنية والتعويضات والتقاعد.
- فهم الحماية المتوفرة لحقوق الموظفين.

### منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

### المراجع

- Albert A. Robbert, Brent R. Keltner, Kenneth J. Reynolds, Mark D. Spranca, Beth A. Benjamin, *Differentiation in Military Human Resource Management*, RAND, 1997.
- Anthony Hartle, *Moral issues in military decision making*, University Press of Kansas, 1989.

- Carol Gill, *Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce*, No. WP 99/13, 1999.
- California State Department Of Finance, *Strategic Planning Guidelines*, 1998. <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, 1983.
- Harry Thie, *A Future Officer Career Management System: An Objectives-based Design*, Rand, 2001.
- Harry J. Thie, Roland J. Yardley, Margaret C. Harrell, Kevin Brancato, *Alignment of Department of Defense Manpower, Resources, and Personnel Systems*, RAND, 2007.
- Lawrence M. Hinman, *Ethics: A pluralistic approach to moral theory*. Ft Worth: Harcourt Brace & Co., 2004.
- Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A guide to action*, Kogen Page, Cambridge University Press, 2006.
- NATO HRM Framework. [http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059///\\$TR-SAS-059-Report.pdf](http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-059///$TR-SAS-059-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, 2012. <http://mams.rmit.edu.au/d4lhtsmk45c.pdf>

### وصف الوحدة

توفر هذه الوحدة فهمًا للمقاربات المتاحة أمام موظفي الموارد البشرية لتحقيق شفافية عملية صنع القرار في مجال إدارة الموارد البشرية.

### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم ضرورة تحقيق الشفافية في عمليات الموارد البشرية، مع التركيز بشكل خاص على المخاطر التي تواجه تحقيق الشفافية، والمسببات الجذرية لهذه المخاطر في كل مكون من مكونات إدارة الموارد البشرية (مثل استخدام مؤشرات المخاطر الرئيسية).
- فهم أهمية مهارات اتخاذ القرار استنادًا إلى مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- تطوير عمليات عادلة وشفافة لاتخاذ قرارات الموارد البشرية.
- تحديد الشروط المؤسسية المطلوبة، ومنها تلك المتعلقة بتضارب المصالح.

### منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

### المراجع

- Andras Huguik, *Prevention and combating corruption: for conducting the training course in the educational establishments of the Border Guard and Customs agencies*, OSCE, EUBAM, 2013. <http://www.antykorupcja.gov.pl/download/4/13971/entionandCombatingCorruptionManualMoldawiaNACC.pdf>
- Kirsten Edwards, Dr. Martin Edwards, *Predictive HR Analytics*, Kogan Page, 2016.
- Patricia Ward Biederman, James O'Toole, Daniel Goleman, Warren Bennis, *Transparency: How Leaders Create a Culture of Candor*, Jossey-Bass, 2008.

### وصف الوحدة

يكتسب الطلاب من هذه الوحدة المعرفة اللازمة لتطوير نظام موارد بشرية قائم على أفضل الممارسات في مجال الأخلاقيات ومعايير السلوك الأخلاقي. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الوحدة مفاهيم حماية المبلغين عن المخالفات والإدارة الآمنة للمعلومات.

### أهداف التعلم من الوحدة

- الوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في تحديد معايير السلوك الأخلاقي والمعنوي، وحماية المبلغين عن المخالفات، وإجراءات الإبلاغ عن الأحداث المخالفة للقانون.
- مناقشة تأثير قواعد وإجراءات الحماية الخاصة بالمجال العسكري.
- إبراز أهمية إجراءات التشاور، والوصول إلى المعلومات، ومعايير الكفاءة، والمساءلة العامة في إدارة الموارد البشرية.
- فهم كيفية تنظيم الأخلاقيات والسلوك من خلال آليات إدارة الموارد البشرية.

### منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

### المراجع

- OECD, *Protecting Whistleblowers: Encouraging Reporting*, 2012. <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935.pdf>

## وصف الوحدة

يكتسب الطلاب من هذه الوحدة الوعي بمخاطر الفساد المتعلقة بالنوع الاجتماعي في سياق عمليات إدارة الموارد البشرية.

## أهداف التعلم من الوحدة

- فهم ووصف المخاطر المتعلقة بالنوع الاجتماعي في سياق عمليات إدارة الموارد البشرية.
- مناقشة وتقييم أساليب الوقاية وتخفيف الأثر، وآليات الاستجابة المؤسسية لهذه القضايا.

## منهجية التعلم/تقييم التعلم

- تشتمل عملية التدريس على المحاضرات، ودراسات الحالة، والمشاركة في مناقشات لكل المشاركين أو لمجموعات مصغرة، وتدوين يوميات شخصية متأملة، وتنفيذ التمارين العملية.

## المراجع

- Kirsten Edwards, Martin Edwards, Predictive HR Analytics, Kogan Page, 2016.
- Max Muller, The Manager's Guide to HR, 2nd Edition, AMACOM, 2013.
- NATO ACT Gender Training Package.  
<http://www.act.nato.int/gender-training-documents>
- Transparency International, Gender, Inequality and Corruption – What are the linkages?, 2004.  
[http://files.transparency.org/content/download/1067/9235/file/2014\\_Policybrief1\\_GenderEqualityCorruption\\_EN.pdf](http://files.transparency.org/content/download/1067/9235/file/2014_Policybrief1_GenderEqualityCorruption_EN.pdf)

## وصف المجموعة

يتعرف الطلاب من خلال هذه المجموعة على الجوانب الرئيسية لإدارة الشؤون المالية والاستحواد في قطاع الدفاع، كما تسلط الضوء على أهمية هذه المجالات في مكافحة الفساد، حيث يعد التمويل والمشتريات من المجالات الأشد عرضة للفساد، ولذا من الحيوي تكوين فهم متعمق لأهم مخاطر الفساد في هذه المجالات وطرق مكافحته.

## أهداف التعلم من المجموعة

- فهم استراتيجية الدفاع وعملية إعداد ميزانيات العمليات.
- فهم عملية إعداد الميزانية ومخاطر الفساد المالي.
- شرح طرق تحقيق أقصى قدر من الشفافية وأقل قدر من مخاطر الفساد في إدارة الشؤون المالية بقطاع الدفاع.
- تحديد وتقدير مخاطر الفساد في مجال المشتريات والاستحواد وإدارتها في مختلف مراحل دورة المشتريات (مخاطر الاختيار، ومخاطر العطاءات، ومخاطر التعاقد، ومخاطر أداء العقود).
- فهم وشرح تضارب المصالح، ونظام المعاوضة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتكاليف كامل عمر الأصول، وعلاقتها بمخاطر الفساد.

## المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي فوائد إعداد ميزانيات البرامج وما هي مخاطر الفساد المرتبطة بها؟
- كيف تستطيع وزارات الدفاع ترتيب أولويات متطلباتها وتخصيص الموارد في ضوءها؟
- ما هي مخاطر الفساد الرئيسية في سياق المشتريات والاستحواد؟
- كيف يمكن لتكلفة دورة العمر المساعدة على مكافحة الفساد؟
- كيف تحقق التوازن بين الكفاءة والشفافية في دورة الاستحواد؟

## منهجية التعلم

- العمل الجماعي، والمناقشات، والمحاضرات، وتحليلات الموقف، وحل المهام العملية، والمقابلات، والدروس المستفادة.

### وصف الوحدة

تغطي هذه الوحدة عملية تطوير سياسة واستراتيجية الدفاع، بالإضافة إلى التخطيط وإعداد الميزانية وإدارة الموارد، وهي بعض من أهم المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى تحسين الشفافية والمساءلة والفعالية والكفاءة في وزارات الدفاع. وسوف تتناول الوحدة أيضًا فهم الثغرات وتفادي المخاطر.

### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم عملية إعداد الميزانية ومخاطر الفساد المالي.
- فهم نموذج تمويل الدفاع، ولا سيما أهمية تفادي الثغرات بين تخطيط الدفاع الاستراتيجي وإعداد ميزانية العمليات.
- مناقشة طرق ووسائل دمج اعتبارات الشفافية ضمن عملية صنع القرار في قطاع الدفاع.
- فهم المخاطر التي تنطوي عليها دورة «التخطيط، وإعداد البرامج، وإعداد الميزانية، والتنفيذ» (PPBE) لميزانية الدفاع بأكملها بما يتجاوز الانشغالات المتعلقة حصراً بالميزانية نفسها.
- فهم مخاطر الفساد وتدابير تحقيق الشفافية التي يمكن اتخاذها في سياق إعداد الميزانية لمكافحة.

### المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي المكونات الرئيسية لنظام إعداد ميزانية البرامج؟
- ما هي فوائد استخدام ميزانية خاصة لكل برنامج؟
- ما هو تأثير عملية التخطيط وإعداد الميزانيات على الموارد؟
- كيف يمكن لوزارة الدفاع تحديد وترتيب أولويات الدفاع ومواءمتها مع الموارد المتاحة للدفاع؟
- ما هي عواقب الفساد في الإدارة المالية ضمن أنظمة الدفاع؟

### منهجية التعلم

- العمل الجماعي، والمناقشات، والمحاضرات، وتحليلات الموقف، وحل المهام العملية، والمقابلات، والدروس المستفادة.

### المراجع

- Anderson, Douglas J. and Eubanks, Gina, *Leveraging COSO across the three lines of defense*, The Institute of Internal Auditor, 2005.  
<http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf>
- CIDS, *Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments*, 2014.  
[http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook\\_web.pdf](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*, 2010.  
[http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_topics/20120607\\_BI\\_Compendium\\_EN.pdf](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*, 2011.

### وصف الوحدة

إنجاز هذه الوحدة يتمكن الطلاب من فهم المكونات الرئيسية لعملية الاستحواذ (المشتريات، والتعاقد، وتحليل التكلفة، وتطوير نماذج تكلفة دورة العمر، والشاركة بين القطاعين العام والخاص، ومخاطر الفساد التي تنطوي عليها عملية الاستحواذ، وآليات مكافحتها أو تقليلها. وبالإضافة إلى سرد قائمة بمخاطر الفساد الرئيسية، سيتمكن الطلاب من تقدير مستوى مخاطر الفساد في ظل مختلف السيناريوهات والسياسات.

### أهداف التعلم من الوحدة

- تحديد وتقدير مخاطر الفساد في عملية الاستحواذ وإدارة هذه المخاطر (مخاطر الاختيار، ومخاطر العطاءات، ومخاطر العقود، ومخاطر الأداء).
- تقييم مخاطر الاختيار (بما يشمل تحديد متطلبات النظام، والفجوة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط العمليات، ومتطلبات الحد الأدنى، وكميات البضائع التي سيتم شراؤها).
- تقييم مخاطر العطاءات (بما يشمل مخاطر التوازن بين التكلفة المنخفضة والمنافع، وتكلفة دورة العمر، وإساءة استغلال موارد وحيدة والإجراءات غير التنافسية، والتواطؤ بين أصحاب العطاءات وتحديد الأسعار بينهم، ومدى واقعية التكلفة مقارنة بالجودة، والتواطؤ بين موردي القطاع الخاص، والإفراط في استخدام وسم «سري»، وعدم الإصرار على الشفافية الكاملة في تسمية المستفيدين).
- تقييم مخاطر العقود (بما في ذلك دفع أسعار مضخمة، واستخدام مقاولين من الباطن دون الإفصاح عن التكلفة الكاملة، ونقص المعرفة حول قدرة الموردين على الأداء مثل عدم توفر قوائم بمقدمي الخدمات الجيدين والسيئين، والعقود غير المكتملة أو المبهمة التي تؤدي إلى تكاليف إضافية).
- تقييم مخاطر الأداء (بما في ذلك جودة العمل، والالتزام بتوقيت التسليم، وكمية العمل، وغياب الضوابط الرقابية في حالة مخالفة الموردين للعقود فيما يخص الجودة والتوقيت والكميات، واكتمال العقد فيما يخص قصور الأداء).
- تقييم تضارب المصالح كقضية مستعرضة تغطي مجالات متعددة.
- سرد ووصف مختلف أساليب الحد من مخاطر الفساد في سياق عمليات الاستحواذ.
- شرح الإشكاليات الناشئة عن الصلاحيات التقديرية.
- تعريف وتقدير مخاطر الفساد في سياق عمليات المعاوضة.
- تقييم مزايا وعيوب الشراكات بين القطاعين العام والخاص.
- إجراء تحليلات التكاليف-المنافع.

### المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي أفضل وسيلة لتحديد احتياجات الاستحواذ فيما يتعلق بأولويات الدفاع؟
- ما هي أهم أساليب الاستحواذ؟
- ما هي مخاطر الفساد وعواقبه في هذا المجال؟
- ما هي فوائد تطبيق أسلوب تكلفة دورة العمر؟
- كيف تجري المقارنة الشفافة بين فعالية النظام وفعالية تكلفة النظام، وذلك في سياق دورة الاستحواذ؟
- كيف تقارن بين خطط الاستحواذ، من جهة، وعملية التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات القدرات من جهة أخرى؟



العمل الجماعي، والمناقشات، والمحاضرات، وتحليلات الموقف، وحل المهام العملية، والمقابلات، والدروس المستفادة.

#### المراجع

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. [http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_topics/20120607\\_BI\\_Compendium\\_EN.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf)
- Transparency International UK, *Anti-bribery due diligence for transactions*, 2012. [https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2012\\_-Anti\\_Bribery\\_Due\\_Diligence\\_for\\_Transactions.pdf](https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2012_-Anti_Bribery_Due_Diligence_for_Transactions.pdf)
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. [http://www.transparency.org/news/feature/defence\\_spending\\_how\\_to\\_reduce\\_corruption\\_risks](http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks)

## المجموعة الثالثة: تعميم بناء النزاهة

### وصف مجموعة الوحدات

تركز مجموعة الوحدات الثالثة على دمج بناء النزاهة في منظمة من المنظمات، أي جعلها جزءاً من جميع عمليات صنع القرار وكل الأنظمة الداخلية المعنية بالضوابط والتوازنات، ووضعها في قلب تصميم وإدارة برامج بناء النزاهة الوطنية.

### أهداف التعلم من المجموعة

- فهم عمليات صنع القرار، وتقييم كيف تصبح هذه العمليات عرضة للفساد.
- تطبيق المعارف حول سبل تحسين عمليات صنع القرار من أجل الحد من مخاطر الفساد.
- فهم أدوار تدابير الرقابة الداخلية، بما في ذلك التدقيق المحاسبي ودور المفتش العام، وكيف تسهم في الحد من مخاطر الفساد.
- فهم استبيان التقييم الذاتي لبناء النزاهة وعملية مراجعة الأقران.
- إعداد خطة عمل موجزة للنزاهة ووضعها موضع التنفيذ بمساعدة برنامج الناتو لبناء النزاهة.

### المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي الأمثلة على منهجيات اتخاذ القرار الفعالة وغير الفعالة؟
- كيف يمكننا إجراء الرصد والتقييم الفعالين لنتائج منهجيات اتخاذ القرار المختلفة؟
- ما هي خصائص أنظمة التدقيق والرقابة المتميزة بالفعالية، وكيف يمكن الحفاظ على فعالية هذه الأنظمة في بيئة دائمة التغير؟
- ما هي الدروس الرئيسية المستفادة من البلدان التي شاركت سابقاً في استبيان التقييم الذاتي وعملية مراجعة الأقران؟
- كيف يمكن للبلدان استخدام هذه العملية بأقصى فعالية لتحسين إدارة ومرونة قطاعات الدفاع والأمن؟

### منهجية التعلم

- العمل الجماعي، والمناقشات، والمحاضرات، وتحليلات الموقف، وحل المهام العملية، والمقابلات، والدروس المستفادة.



### وصف الوحدة

تهدف هذه الوحدة إلى شرح منهجية عمليات صنع القرار وكيف يمكن لمخاطر الفساد أن تنشأ أثناء خطوات العملية، كما سيتعلم الطلاب كيفية تطوير التدابير الكفيلة بمعالجة مخاطر الفساد، وتحليل عملية صنع القرار وتحسينها.

### وصف الوحدة

تركز هذه الوحدة على فهم الطلاب لأكثر أساليب الرقابة والتدقيق الداخلي فعالية، وما هي التدابير المطلوبة لتحقيق الشفافية والحد من المخاطر.

### أهداف التعلم من الوحدة

- شرح دور إجراءات الرقابة الداخلية في مؤسسات الدفاع.
- شرح كيف يؤدي فصل السلطات وتعدد مستويات المصادقة على الإنفاق إلى تقليص مخاطر الفساد.
- شرح كيف يؤدي تقسيم عملية صنع القرار وتوزيعها على إدارات متعددة إلى تقليص مخاطر الفساد.
- صياغة معايير لأنظمة الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي ومؤشرات لمخاطر الفساد فيها، والإجراءات اللازمة لإطلاق عمليات المراجعة.
- شرح دور التدقيق الداخلي في معالجة الفساد.
- شرح دور المفتش العام والتقييم المسبق في التخفيف من الفساد.

### أهداف التعلم من الوحدة

- شرح منهجيات صنع القرار على المستوى الوطني.
- القدرة على تقييم مخاطر الفساد المتضمنة في عملية صنع القرار (مسح المخاطر).
- تطوير منهجية فعالة لإدارة المخاطر.
- وضع تدابير وطنية محددة للحد من مخاطر الفساد.
- إنشاء نظام لرصد عملية صنع القرار.

### المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي الأمثلة المتوفرة على منهجية اتخاذ القرار؟
- هل يمكننا المقارنة بين منهجيات صنع القرار في مختلف البلدان؟
- ما هي مخاطر الفساد وعواقبه في سياق عملية صنع القرار؟
- ما هي فوائد تطبيق منهجية إدارة المخاطر؟
- كيف يمكننا تطوير وتقييم تدابير محددة تناسب كل بلد من أجل الحد من مخاطر الفساد؟
- ما هي فوائد تطبيق نظام لرصد عمليات صنع القرار؟

### المسائل المطلوب تدارسها

- ما هي أدوار التدقيق الداخلي والضوابط الداخلية في التخفيف من مخاطر الفساد؟
- من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون فيما يتعلق بعملية إرساء الضوابط والتوازنات الداخلية؟
- ما هي المتطلبات الرئيسية لضمان فعالية عمليات التدقيق والرقابة الداخلية؟
- ما هي أفضل سبل الحفاظ على الضوابط والتوازنات الداخلية الفعالة في بيئة دائمة التطور؟
- ما هو التوازن السليم بين أنشطة الرصد بهدف مكافحة الفساد ومتطلبات تحقيق فعالية العمليات؟

### منهجية التعلم

- العمل الجماعي، والمناقشات، والمحاضرات، وتحليلات الموقف، وحل المهام العملية، والمقابلات، والدروس المستفادة.

### منهجية التعلم

- العمل الجماعي، والمناقشات، والمحاضرات، وتحليلات الموقف، وحل المهام العملية، والمقابلات، والدروس المستفادة.

### المراجع

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. [http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_topics/20120607\\_BI\\_Compendium\\_EN.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf)
- OECD, *Integrity in Public Procurement: good practice from A to Z*, 2007. <http://www.oecd.org/development/effectiveness/38588964.pdf>
- Transparency International UK, *Defence spending: how to reduce corruption risks*, 2014. [http://www.transparency.org/news/feature/defence\\_spending\\_how\\_to\\_reduce\\_corruption\\_risks](http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks)

### المراجع

- DCAF, *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices*, 2010. [http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_topics/20120607\\_BI\\_Compendium\\_EN.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf)
- Henderson, William T, *Anti-corruption internal audits – a crucial element of anti-corruption compliance*, Ernst and Young, 2010. [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*, 2009. [http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Resource-Guides/Guide\\_to\\_Internal\\_Audit.pdf](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/08775\\_QUALITY-AC-BROCHURE\\_1\\_FINAL.pdf](https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/08775_QUALITY-AC-BROCHURE_1_FINAL.pdf)

### وصف الوحدة

يتعرف الطلاب من خلال هذه الوحدة على كامل خطوات عملية الناتو لبناء النزاهة، وتغطي الوحدة استبيان التقييم الذاتي، وعملية مراجعة الأقران، وتصميم خطة عمل النزاهة، وتنفيذ عملية التحسين المتواصل.

### أهداف التعلم من الوحدة

- تعبئة بيانات استبيان التقييم الذاتي (SAQ) وتحديد الخطوات التالية.
- فهم غرض وخطوات زيارة مراجعة الأقران.
- وضع خطة عمل لبناء النزاهة تكون مناسبة للبلد المعني.
- فهم الخيارات المتاحة من برنامج الناتو لبناء النزاهة للمساعدة في تنفيذ خطة العمل، بما في ذلك دورات التدريب والندوات وورش العمل المخصصة للبلد، وإعارة خبراء الموضوع المتخصصين.
- فهم أهمية أسلوب «الدورة التكرارية» في سياق تقييم التقدم المحرز.

### المسائل المطلوب تدارسها

- من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون في سياق تطوير بناء النزاهة في قطاع الدفاع، وكيف يمكن إقناعهم بضرورة الانضمام إلى البرنامج؟
- كيف يمكنكم التأكد من تعبئة استبيان التقييم الذاتي بإجابات دقيقة وصادقة؟
- ما هي الخطوات اللازمة لضمان أن تقرير مراجعة الأقران يحظى بالقبول في بلدكم؟
- كيف يمكن للدول دمج التعليم والتدريب في خطة عمل لبناء النزاهة؟

### منهجية التعلم

- العمل الجماعي، والمناقشات، والمحاضرات، وتحليلات الموقف، وحل المهام العملية، والمقابلات، والدروس المستفادة، وتدريب المدربين.

### المراجع

- CIDS, Integrity Action Plan - a handbook for practitioners in defence establishments, 2014.  
[http://cids.no/wp-content/uploads/2014/12/Integrity-Action-Plan-handbook\\_web.pdf](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, 2010.  
[http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_topics/20120607\\_BI\\_Compendium\\_EN.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf)
- Transparency International UK, Defence spending: how to reduce corruption risks, 2014.  
[http://www.transparency.org/news/feature/defence\\_spending\\_how\\_to\\_reduce\\_corruption\\_risks](http://www.transparency.org/news/feature/defence_spending_how_to_reduce_corruption_risks)

٤

## العمليات والمشاركة الدفاعية

# وصف الموضوع

- ما هو دور بناء النزاهة في بناء القدرات الدفاعية والمشاركة الدفاعية؟

## منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

## المجموعة الأولى: بناء النزاهة في العمليات العسكرية

الوحدة ١-٤: أنواع ومسارات الفساد المؤثر على العمليات العسكرية

الوحدة ٢-٤: مخاطر الفساد ونجاح المهمة

الوحدة ٣-٤: معالجة الفساد من خلال التخطيط: عملية تخطيط الناتو

الوحدة ٤-٤: إجراءات التشغيل القياسية: الأساليب والممارسات والعمليات التي تحد من مخاطر الفساد داخل البعثات العسكرية

الوحدة ٥-٤: أساليب وممارسات وعمليات مكافحة الفساد أثناء العمليات

الوحدة ٦-٤: دعم البعثات

الوحدة ٧-٤: مكافحة الفساد من خلال المقاربة الشاملة

الوحدة ٨-٤: القيادة واتخاذ القرارات الفعالة

الوحدة ٩-٤: تطوير قوات الأمن العسكري والشرطة في الدولة المضيفة

الوحدة ١٠-٤: تقييم التدخلات الرامية إلى مكافحة ومنع الفساد في سياق العمليات العسكرية

## المجموعة الثانية: المشاركة الدفاعية وبناء القدرات

الوحدة ١-٢-٤: مخاطر الفساد في المشاركات الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وضبط الأمن والدفاع في إطار تحقيق الاستقرار، وبناء القدرات الأمنية ذات الصلة

الوحدة ٢-٢-٤: تقييم وتخفيف مخاطر الفساد في المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء القدرات الدفاعية

الوحدة ٣-٢-٤: بناء النزاهة وبناء القدرات: تنفيذ برامج بناء النزاهة في إطار برامج مساعدة قوات الأمن وبناء القدرات الدفاعية

الوحدة ٤-٢-٤: مراقبة وتقييم المشاركة الدفاعية ومساعدة قوات الأمن وبناء القدرات

الوحدة ٥-٢-٤: أفضل الممارسات في بناء الرقابة المستدامة، ومكافحة الفساد وهياكل الرقابة الداخلية

يركز هذا الموضوع على عواقب الفساد والحوكمة الضعيفة على العمليات العسكرية والمشاركة الدفاعية، حيث يتم شرح أهمية مبادئ بناء النزاهة بالنسبة للعمليات في مناطق خارجية عبر البحار وللمشاركة الدفاعية، وكذلك شرح ضرورة تضمين بناء النزاهة كجزء من بعثات العمليات الخارجية. وسيتمكن المشاركون في الدورة من فهم أهمية مكافحة الفساد ومعالجته في سياق العمليات وجهود بناء القدرات الدفاعية، كما سيتمكنوا من تعميم أوجه بناء النزاهة في عملهم. ويجمع تدريس هذا الموضوع بين التركيز على معالجة المخاطر المتعلقة بمنطقة المسؤولية (AOR) أثناء العمليات، مع التخفيف من مخاطر الفساد في صفوف قوات البعثة.

## أهداف التعلم

- فهم مخاطر وتحديات الفساد في جميع مراحل العمليات العسكرية.
- فهم وتحديد تأثير الفساد على المستويات التكتيكية والعملياتية والاستراتيجية (ومنها الرشوة والمحسوبية والفساد المتكامل رأسياً وشبكات المحسوبية الإجرامية واستلاب الدولة).
- تحديد وفهم مؤشرات الفساد وإشارات الإنذار، وفهم فوائد ومحدودية أدوات قياس الفساد.
- فهم التفاعل بين أنشطة البعثات وبيئة منطقة المسؤولية في العمليات بما يؤدي إلى ترسيخ الفساد أو التخفيف من مخاطره.
- تحديد وفهم مخاطر الفساد ومساراته ومظاهره والتحديات التي يطرحها أمام جهود بناء القدرات الدفاعية.
- تحديد وتنفيذ التدابير التحضيرية وطرق العمل في مسرح العمليات من أجل الحد من مخاطر الفساد في سياق العمليات وجهود بناء القدرات الدفاعية.
- تحديد الجهات الفاعلة الأخرى المشاركة قبل وأثناء العمليات العسكرية وجهود بناء القدرات الدفاعية، وفهم أدوارهم في التعامل مع الفساد على مختلف مستويات الحوكمة.
- فهم عمليات صنع القرار الفعالة، على أساس المخاطر التي يطرحها الفساد وآثاره المحتملة على التنفيذ الناجح للبعثات.
- تطبيق الأساليب والممارسات والعمليات التي يمكن استخدامها لتخفيف مخاطر الفساد في سياق العمليات وجهود بناء القدرات الدفاعية.
- فهم دور بناء النزاهة في بناء القدرات الدفاعية.

## المسائل المطلوب تدارسها

- كيف يمكن للبعثة تقييم المخاطر التي يمثلها الفساد على أهداف البعثة ونجاحها؟
- كيف يمكن تشخيص مختلف مظاهر ومسارات الفساد (بما يشمل طرق التشابك بين الفساد وشبكات المحسوبية الإجرامية واستغلال الموارد الطبيعية والمساعدات الأجنبية، الخ)؟
- كيف تؤدي أنشطة البعثة إلى تفاقم قضايا الفساد في منطقة المسؤولية في العمليات؟ وكيف يمكن تخفيف هذا التأثير؟
- كيف يؤثر الفساد على كفاءة وشرعية مؤسسات الحكم في الدولة المضيفة، بما في ذلك قوات الدفاع والأمن؟
- كيف يمكن لموظفي البعثة التجهز بشكل أفضل لمجابهة قضايا الفساد؟
- كيف تؤثر مختلف مظاهر الفساد على برامج بناء القدرات الدفاعية؟

## المجموعة الأولى: بناء النزاهة في العمليات العسكرية

### منهجية التعلم

- ينقسم تدريس هذه المجموعة إلى عشر وحدات، حيث تتضمن كل وحدة محاضرات لتقديم موضوع معين يليها تحليل دراسات الحالة، ثم يطلب باحثون متخصصون، يليها تحليل دراسات الحالة، ثم يطلب من المشاركين إعداد تقرير كتابي موجز، مع إمكانية إنجاز التقرير قبل بدأ الوحدة لكي تتاح للمشاركين فترة كافية لقراءة ودراسة الوثائق والمؤلفات المقترحة في هذا الموضوع.

### وصف المجموعة

تم إعداد مجموعة وحدات التدريب حول بناء النزاهة في العمليات العسكرية من أجل اكتساب وتطوير فهم المشاركين لهذا الموضوع. وتركز الوحدة على مخاطر الفساد المحتملة على العمليات العسكرية، وتهدف إلى تعريف المشاركين بمختلف أنواع المخاطر وطريقة تأثيرها على تحقيق أهداف البعثات العسكرية، بما في ذلك ضمان الأمن وتوفير الخدمات الأساسية وتحقيق استقرار مؤسسات الحكم. كما تقدم المجموعة فكرة عن مبدأ «لا ضرر ولا ضرار»، وتوضح كيف أن الأنشطة البعثة القدرة على التسبب في تفاقم الفساد عن غير قصد. وأخيرًا، تتناول مجموعة الوحدات تأثير الفساد على فعالية وشرعية البعثة العسكرية نفسها. والهدف العام من هذه المجموعة هو تثقيف ضباط الجيش والشرطة المختارين للمشاركة في الدورة على الممارسات والعمليات ذات الصلة، بما يمكنهم من فهم ومكافحة مختلف أنواع الفساد التي تؤدي إلى تقويض نجاح مهمة العمليات العسكرية، سواء على المستوى التكتيكي أو العملي أو الاستراتيجي. كما تهدف المجموعة أيضًا إلى تسهيل التعاون مع خبراء الموضوع المتخصصين ذوي الصلة من خلال تضمين وحدة تدريب ضمن عملية التخطيط في الناتو، وذلك لكي تتم الاستعانة بخبراء الموضوع المتخصصين لاستكمال تشكيلة قوات الناتو.

### أهداف التعلم من المجموعة

- فهم مخاطر وتحديات الفساد في جميع مراحل العمليات العسكرية.
- فهم مسارات الفساد ومظاهره وتأثيره على المستوى التكتيكي والعملي والاستراتيجي، ومعرفة كيف يتم التعرف عليها (بما في ذلك الرشوة والمحسوبية، والفساد المتكامل رأسياً، وشبكات المحسوبية الإجرامية، واستلاب الدولة).
- التعرف على مؤشرات وبؤادر الفساد وفهمها.
- فهم فائدة أدوات قياس الفساد.
- فهم طرق التفاعل المحتمل بين الإجراءات التي تتخذها البعثة وبيئة منطقة المسؤولية في العمليات بما يؤدي إلى ترسيخ الفساد (ومنها مثلاً استدامة البعثة).
- تحديد وفهم التقنيات والممارسات والعمليات التي يمكن استخدامها للتخفيف من مخاطر الفساد، بما يشمل مرحلة التحضير للبعثة وأثناء الأنشطة في مسرح العمليات.
- تحديد الجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة في سياق العمليات العسكرية ودورها في مكافحة الفساد.
- فهم عملية صنع القرار الفعالة التي تركز على بناء النزاهة من أجل تحقيق نجاح المهمة.

### المسائل المطلوب تدارسها

- كيف يمكن للبعثة تقييم المخاطر التي يطرحها الفساد على أهداف البعثة ونجاحها؟
- كيف يمكن تشخيص مختلف مظاهر ومسارات الفساد؟
- كيف يمكن لأنشطة البعثة أن تؤدي إلى تفاقم مشاكل الفساد في منطقة مسؤوليتها؟ وكيف يمكن تخفيف آثارها؟
- كيف يؤثر الفساد على المؤسسات الحكومية، بما في ذلك قوات الدفاع؟

- UK Department for International Development, *Why Corruption Matters: Understanding Causes, Effects and how to Address Them, Evidence Paper on Corruption*. Ch. 1, 4.8, 2015.  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/406346/corruption-evidence-paper-why-corruption-matters.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/406346/corruption-evidence-paper-why-corruption-matters.pdf)

#### وصف الوحدة

سيفهم الطلاب مختلف أنواع الفساد والسلوكيات السلبية التي من شأنها تقويض العمليات العسكرية وجهود إعادة الإعمار بعد النزاعات.

#### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم العلاقة بين الفساد والنزاع.
- تحديد وفهم مخاطر الفساد داخل البعثات.
- تحديد وفهم أنواع وأشكال الفساد (الرشوة، المحسوبية، الفساد المتكامل رأسياً، شبكات المحسوبية الإجرامية، استلاب الدولة) بالإضافة إلى التعريف الدقيق لمخاطر الفساد ومساراته في منطقة العمليات تحديداً (ومن هنا مخاطر استغلال الموارد الطبيعية والمساعدات الخارجية، إلخ) وتأثيرها على نجاح المهمة.
- فهم كيف يؤدي الفساد إلى تقويض السلامة والأمن والثقة لدى القوات المسلحة والسكان وأصحاب المصلحة الآخرين في منطقة عمل البعثة.

#### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

#### المراجع

- 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](http://www.jallc.nato.int/products/docs/jallc_report_corruption_releasable.pdf)
- Joint and Coalition Operation Analysis, *Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study*, 2014. [http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report\\_U.pdf](http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf)
- SIGAR, *Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan*, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Transparency International Defence and Security, *Corruption – Lessons from the International Mission in Afghanistan*, 2015. [https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015\\_Corruption\\_Lessons\\_From\\_Afghanistan\\_EN.pdf](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*, 2015. [https://www.transparency.org/files/content/pressrelease/2015\\_Corruption\\_Lessons\\_From\\_Afghanistan\\_EN.pdf](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*, 2013. [http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10\\_-Corruption-PK-report.pdf](http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10_-Corruption-PK-report.pdf)



### وصف الوحدة

تتيح هذه الوحدة للمشاركين فرصة الدخول في تحليلات أكثر تفصيلاً لمخاطر الفساد على المستوى التكتيكي، ولعواقبه المحتملة على المستويات التشغيلية والاستراتيجية. كذلك تدرس الوحدة آثار الفساد على ثلاثة من أهداف بعثات تحقيق الاستقرار، ألا وهي: توفير الأمن، وتوفير الخدمات الأساسية، وتحقيق استقرار الحكومة المضيفة، حيث توضح الوحدة كيف يمكن لمختلف أنواع الفساد التأثير على أنشطة بعثة عسكرية معينة. وأخيراً، تتناول الوحدة كيف يمكن للبعثة نفسها أن تؤدي إلى تفاقم الفساد، وكيف يمكن للأعراف والممارسات الاجتماعية السائدة إما أن تسهل الفساد أو أن تحد منه.

### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم مخاطر الفساد كعنصر من عناصر تقييم الأوضاع الشامل.
- تحديد الأعراف والممارسات المجتمعية التي تدعم الفساد و/أو تناهضه.
- فهم تأثير الفساد على كفاءة وشرعية قوات الأمن العسكرية والشرطة المحلية.
- فهم العوامل المؤدية إلى تقاعس البعثات عن معالجة الفساد.
- فهم تأثير البعثات على ممارسات الفساد في منطقة مسؤولياتها بما يؤدي إلى تحجيمه أو تفاقمه (بما يشمل مسار التعاقدات).
- التعرف على أهمية المقاربات العملية الوقائية في إطار مكافحة الفساد.
- فهم أفضل الممارسات الحالية فيما يتعلق بتدابير مكافحة الفساد ضمن العمليات العسكرية.

### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

### المراجع

- Anand Gopal, No Good Men among the Living: America, the Taliban, and the War through Afghan Eyes, American Empire Project, 2014.
- Christine Cheng, Dominik Zaum, Key Themes in Peacebuilding and Corruption, Special Issue of International Peacekeeping Journal, 2008.
- COMISAF Initial Assessment, 2009. <http://sclr.stabilisationunit.gov.uk/top-10-reads/thematic/counterinsurgency/13-isaf-commander-s-initial-assessment?path=counterinsurgency>
- Committee on Oversight and Government Reform, Extortion and Corruption Along the U.S. Supply Chain in Afghanistan, 2010.
- Marie Cheene, Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries, U4, 2012. <http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- Transparency International Defence and Security, Corruption and Peacekeeping. Strengthening Peacekeeping and the United Nations, 2013. <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/2013-10-Corruption-PK-report.pdf>

### وصف الوحدة

يتم في هذه الوحدة تعريف الطلاب بخطوات عملية تخطيط العمليات في الناتو (OPP) والطريقة التي ينبغي بها تناول قضايا الفساد المتصلة بالبعثات بحيث يتم الربط بها وأخذها في الاعتبار في مختلف مراحل تخطيط العمليات. وهذه الدورة موجهة إلى خبراء الموضوع المتخصصين في مجال تعزيز النزاهة الذين سيعملون في سياق بيئة العمليات.

### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم التحديات المتعلقة بالتخطيط لجهود مكافحة ومنع الفساد ضمن سياق العمليات العسكرية.
- فهم مساهمة القوات المسلحة في خطوات عملية الناتو الخاصة بإدارة الأزمات.
- فهم مختلف أنواع تخطيط العمليات العسكرية.
- فهم المراحل المختلفة لعملية تخطيط العمليات في الناتو، والتفاعلات بين مستويات التخطيط المختلفة، وكيف يتم التفاعل بين مختلف جهود تخطيط العمليات العسكرية على جميع المستويات.
- التعرف على علاقة الفساد بمختلف مراحل عملية الناتو لتخطيط العمليات، بدءاً من مرحلة تشكل الوعي بالموقف إلى المرحلة الانتقالية.
- فهم كيف ينبغي دمج القضايا المتعلقة بالفساد في مختلف مخرجات العمل ومنتجاته في جميع مراحل عملية تخطيط العمليات في الناتو.
- فهم التحديات المتعلقة بتخطيط جهود مكافحة الفساد ضمن سياق العمليات العسكرية.
- فهم كيفية وضع الأهداف لمبادرات مكافحة الفساد ومنعه في سياق العمليات.

### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

### المراجع

- Comprehensive Operations Planning Directive v2, 2013
- MC 133/4, NATO's Operations Planning, 2016 (classified)
- NATO BI-SC Operations Assessment Handbook, 2015
- NATO Crisis Response System Manual, 2016 (classified)

### وصف الوحدة

سيصبح المشاركون على دراية بمختلف الأساليب وأفضل الممارسات والعمليات التي يمكن تطبيقها للتخفيف من مخاطر الفساد والحفاظ على النزاهة داخل البعثة. وسينصب التركيز على «إجراءات التشغيل القياسية»، وأنواع الموظفين (الوطنيين)، واللوائح المالية التي تمنع وقوع الفساد داخل البعثة. وتستهدف هذه الدورة الموظفين الأفراد في عملية التخطيط.

### أهداف التعلم من الوحدة

- ضمان وجود رؤية مشتركة لمخاطر الفساد في مرحلة التعاقد (قبل) عملية نشر القوات.
- فهم أهمية البعثة وتماسك الوحدة والعمل معًا بشكل شامل.
- تحديد وفهم الإجراءات التي من شأنها تقليص مخاطر الفساد في صفوف العاملين.
- فهم مخاطر الفساد ضمن كامل تشكيلة أنشطة دعم البعثة.
- فهم دور مكتب المفتش العام في القوات المسلحة.
- تحديد وفهم أمثلة على القوانين والسياسات الوطنية الرامية إلى مكافحة الفساد والتي ترتبط على وجه الخصوص ببيئة العمليات.
- فهم أهمية تقييم الوضع، وذلك فيما يتعلق بمستويات الفساد داخل منطقة عمل البعثة والممارسات المحلية.

### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

### المراجع

<١٨٨٨>

- مركز التميز التابع لمنظمة الناتو CIMIC، الحوكمة الرشيدة تعطي معنى - طريقة لتحسين مهمتك، 2012.
- National and NATO SOPs and doctrine.
- NATO CIMIC Centre of Excellence, Good Governance Makes Sense – A Way to Improve Your Mission, 2012. [http://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2015/11/internet\\_Handboek-Good-Governance-CCOE.pdf](http://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2015/11/internet_Handboek-Good-Governance-CCOE.pdf)

### وصف الوحدة

يدرس الطلاب في هذه الوحدة مختلف الأساليب وأفضل الممارسات والعمليات التي يمكن اعتمادها بغرض مواجهة مخاطر الفساد في منطقة مسؤولية البعثة والتخفيف من آثاره على أهدافها.

### أهداف التعلم من الوحدة

- تحديد الإجراءات التحضيرية اللازمة لمكافحة الفساد (مثل تقييم التهديدات، وجمع الاستخبارات، وإدارة شؤون الأفراد، وفرز المتعاقدين، وإجراء التدريب، ومجال التفاعل المدني-العسكري، والتواصل الاستراتيجي، والمسائل القانونية).
- تحديد وفهم تأثير تعاقدات البعثة (بما في ذلك علاقاتها مع شركات الأمن الخاصة) على العمليات.
- فهم الإرشادات والممارسات الفضلى من مختلف المصادر فيما يتعلق بممارسات مكافحة الفساد.
- فهم تحديات التعامل مع الأطراف الفاعلة الفاسدة.
- استخدام تقييم الوضع من أجل التعرف على شبكات الفساد الموجودة في مسرح العمليات.

### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

### المراجع

- Joint and Coalition Operation Analysis, Operationalizing Counter/Anti-Corruption Study, 2014. [http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report\\_U.pdf](http://nust.edu.pk/INSTITUTIONS/Schools/NIPCONS/nipcons-institutions/CIPS/Download%20Section/JCOA%20CAC%20Final%20Report_U.pdf)
- Marie Cheene, Lessons Learned in Fighting Corruption in Post-Conflict Countries, U4, 2012. <http://www.u4.no/publications/lessons-learned-in-fighting-corruption-in-post-conflict-countries/>
- SIGAR, Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- Transparency International Defence and Security, Corruption Threats & International Missions: Practical guidance for leaders, 2014. [https://issuu.com/tidefence/docs/corruption\\_threats\\_international\\_](https://issuu.com/tidefence/docs/corruption_threats_international_)

## وصف الوحدة

تمكّن هذه الوحدة المشاركين من تحديد وفهم مخاطر الفساد على أنشطة دعم العمليات، كما يكتسبوا الدراية بالأساليب والممارسات التي يمكن اعتمادها للحد من مخاطر الفساد والحفاظ على النزاهة داخل منطقة عمل البعثة.

## وصف الوحدة

سوف يتعرف الطلاب في هذه الوحدة على مختلف أصحاب المصلحة المشاركين في منطقة البعثة والدور الذي يمكن أن يؤديه في التخفيف من مخاطر الفساد.

## أهداف التعلم من الوحدة

- فهم تأثير الفساد في سلسلة الإمداد على نجاح البعثة.
- فهم مختلف أنشطة الدعم، من النشر إلى إعادة الانتشار.
- فهم مخاطر الفساد ضمن عمليات دعم البعثات.
- فهم المخاطر الكامنة في شبكات الدعم الاستراتيجي، سواء الوطنية أو متعددة الجنسيات.
- فهم المخاطر الكامنة في شبكات الدعم التشغيلي.
- فهم دور ونطاق عمل المفاوضين والموظفين المحليين في مجال دعم البعثات، بما في ذلك علاقات الملكية النفعية وعلاقات التعاقد من الباطن.
- تحديد وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة لتخفيف المخاطر في إطار عمليات الدعم.

## منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

## المراجع

- AJP 4 Logistics.
- AJP4.4 Allied Joint Movement and Transportation Doctrine.
- AJP 4-5 Allied Joint Host Nation Support.
- AJP 4-6 Joint Logistics Support Group.
- AJP 4-9 Modes of Multinational Logistics Support.
- AJP 4-10 Medical Support.
- AJP 4-11 Asset Visibility.
- NATO Logistics Handbook.

## أهداف التعلم من الوحدة

- فهم مقاربة الناتو الشاملة وضرورة التعاون والتنسيق على جميع المستويات في أنشطة مكافحة ومنع الفساد.
- فهم ولاية أصحاب المصلحة الآخرين في منطقة البعثة وأدوارهم ونقاط قوتهم واستقلالية قراراتهم.
- فهم وتطبيق إرشادات مكافحة الفساد، بما في ذلك تلك الصادرة عن الناتو والأمم المتحدة ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا وكذلك عن الدول المضيفة.
- فهم متطلبات وفوائد العمل مع الكيانات الأخرى بخلاف أعضاء الناتو من أجل تحقيق وحدة الجهود ضمن مقاربة شاملة وفي إطار تنفيذ أنشطة بناء النزاهة.
- فهم مخاطر الفساد ذات الصلة بالأزمات الإنسانية.
- تحديد تدابير مكافحة الفساد التي يستخدمها المصلحة الآخرين في منطقة البعثة.

## منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

## المراجع

- Christopher Schnaubelt, *Towards a Comprehensive Approach: Integrating Civilian and Military Concepts of Strategy*, NATO Defence College, 2011. <http://www.ndc.nato.int/download/downloads.php?icode=272>
- Independent Commission for Aid Impact, *DFID's Approach to Anti-Corruption and Its Impact on the Poor*, 2010. <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*, 2014. [http://files.transparency.org/content/download/1899/12606/file/2014\\_Humanitarian\\_Handbook\\_EN.pdf](http://files.transparency.org/content/download/1899/12606/file/2014_Humanitarian_Handbook_EN.pdf)
- UK Department for International Development, *DFID's Anti-Corruption Strategy for Nigeria*, 2013. [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/213915/anti-corruption-strategy-ng.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/213915/anti-corruption-strategy-ng.pdf)

#### وصف الوحدة

يقوم المشاركون في هذه الوحدة بتحليل دور قيادات البعثة، والتأثير الإيجابي لعملية صنع القرار الفعالة على جهود منع ومعالجة الفساد دعمًا لتحقيق أهداف البعثة.

#### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم أهمية قيام القائد بإرساء ثقافة النزاهة في صفوف القوات التابعة له.
- فهم أهمية معالجة مخاطر الفساد في جميع مراحل عملية صنع القرار.
- فهم أهمية دور القيادة فيما يتعلق بالأفراد وإدارة الأصول.
- فهم تحديات التعامل مع الفساد وأهمية التوفيق بين مختلف مصالح أصحاب المصلحة وأولوياتهم ومقارباتهم الأخلاقية.
- فهم دور القادة في وضع أهداف مبادرات مكافحة ومنع الفساد أثناء العمليات العسكرية.
- فهم دور القادة في الحد من تفاقم الفساد في منطقة المسؤولية أثناء العمليات.

#### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

#### المراجع

- Robert L. Taylor and William E. Rosenbach. Military Leadership: In Pursuit of Excellence. Boulder, Westview Press, 2008.
- SIGAR, Corruption in Conflict: Lessons Learned from the US Experience in Afghanistan, 2016. <https://www.sigar.mil/pdf/LessonsLearned/SIGAR-16-58-LL.pdf>
- United States Army Combined Arms Centre, Operational Leadership Experiences Project (OLE). <http://usacac.army.mil/organizations/cace/csi/ole>

#### وصف الوحدة

يقوم الطلاب في هذه الوحدة بتحليل طرق دمج تدابير مكافحة ومنع الفساد ضمن عملية تطوير قوات الأمن العسكري والشرطة في الدولة المضيفة في مناطق (ما بعد) النزاع.

#### أهداف التعلم

- استيعاب مفهوم وعملية تطوير قوات الجيش والشرطة في الدولة المضيفة.
- فهم مخاطر الفساد داخل قوات الجيش والشرطة في الدولة المضيفة.
- فهم التأثير المحتمل لمبادرات بناء القدرات الدفاعية والأمنية على مخاطر الفساد وممارساته داخل قوات الجيش والشرطة التابعة للدولة المضيفة.
- تحديد طرق تطوير القدرات الذاتية لقوات الجيش والشرطة التابعة للدولة المضيفة من أجل التصدي للفساد داخل مؤسساتها وكذلك من أجل تنفيذ مهامها.
- تحديد طرق دمج «بناء النزاهة» ضمن جهود تطوير قوات الجيش والشرطة في الدولة المضيفة.

#### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

#### المراجع

- AJP - 3.16, Allied Joint Doctrine for Security Force Assistance, 2016.
- AJP - 3.22, Allied Joint Doctrine for Stability Policing, 2015.
- Hans Born. Albrecht Schnabel, Security Sector Reform in Challenging Environments, DCAF, 2009. <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, 3(1), 2014.
- 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, 2008.
- NATO Security Forces Assistance Concept, 2013.
- NATO SOF Military Assistance Handbook (1st Study draft), 2014.
- Resolute Support Security Force Assistance Guide, 2015.
- Transparency International Defence and Security Programme, Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the Case of Mali, 2015. <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150818-150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>
- <http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>



### وصف المجموعة

تم تصميم مجموعة الوحدات الثانية بغرض تعزيز وتطوير فهمنا لدور النزاهة في سياق المشاركة الدفاعية (Defence Engagement)، ومساعدة قوات الأمن (Security Force Assistance)، وضبط الأمن في مراحل ترسيخ الاستقرار (Stability Policing)، وبناء قدرات الدفاع والقدرات الأمنية ذات الصلة (Defence and Related Security Capacity Building). وتهدف هذه المجموعة إلى التعريف بالمخاطر أمام نجاح برامج المشاركة الدفاعية وبناء القدرات بسبب الفساد، والخطوط العريضة لمخاطر فساد معينة ومساراته المحتملة، وتحليل تأثير برامج بناء القدرات والمشاركة الدفاعية على شبكات الفساد والممارسات الفاسدة، وتقديم أفضل الممارسات المتاحة لتخفيف مخاطر الفساد ومعالجة الممارسات الفاسدة حيثما أمكن. والهدف العام هنا هو التوصل إلى أفضل مقاربة مستدامة للمشاركة وبناء القدرات.

وهذه المجموعة من الوحدات موجهة إلى الأفراد القائمين على تصميم وتنفيذ ورصد برامج المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وضبط الأمن في مراحل ترسيخ الاستقرار، وبناء قدرات الدفاع والقدرات الأمنية ذات الصلة، بما يشمل خبراء الموضوع المتخصصين في مجال بناء النزاهة المشاركين في هذا النوع من البرامج.

### أهداف التعلم من المجموعة

- فهم أهداف برامج المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وضبط الأمن في مراحل ترسيخ الاستقرار، وبناء قدرات الدفاع والقدرات الأمنية ذات الصلة.
- فهم وتحليل مخاطر الفساد على هذه البرامج والتحديات التي تطرحها أمامها.
- فهم التفاعلات بين هذا النوع من البرامج والوكلاء/المسؤولين الفاسدين.
- تحديد مسارات الفساد ومظاهره وعواقبه على قوات الأمن التي تتعرض له (بما يشمل عواقب الرشوة والمحسوبية، وممارسات الفساد المتكاملة رأسياً).
- التعريف بمصادر المعلومات حول مشاكل الفساد.
- فهم دور «بناء النزاهة» في المشاركة الدفاعية وبناء القدرات، والتمكن من إدماج بناء النزاهة في تخطيط الأنشطة.
- تطبيق تدابير منع ومكافحة الفساد في سياق تصميم البرامج وتنفيذها.
- فهم المساهمة التي يقدمها الإشراف القوي على قطاع الدفاع في جهود بناء القدرات الدفاعية.
- فهم الدور الذي يمكن للأطراف الخارجية أن تؤديه في سبيل بناء القدرات وبناء النزاهة وتخفيف مخاطر الفساد.
- فهم أهمية رصد الأداء وتقييم التأثير.

### المسائل المطلوب تدارسها

- كيف يؤثر الفساد على برامج المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وضبط الأمن في مراحل ترسيخ الاستقرار، وبناء قدرات الدفاع والقدرات الأمنية ذات الصلة؟
- كيف يمكن تشخيص مختلف مظاهر الفساد ومساراته وآثاره (بما في ذلك الرشوة والمحسوبية والتأثير على التجارة، الخ)؟

### وصف الوحدة

يتعرف الطلاب في هذه الوحدة على منهجيات تقييم تدخلات مكافحة الفساد في سياق العمليات العسكرية.

### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم عملية تقييم عمليات الناتو.
- فهم كيفية دمج تقييم تأثير الفساد ضمن مجمل عملية التقييم الشامل للعمليات.
- فهم التحديات فيما يتعلق بجمع البيانات وتقييم مستويات الفساد، ونجاح أو فشل جهود مكافحة الفساد في العمليات العسكرية.
- التعرف على طرق تطوير «مقاييس الفعالية» و«مقاييس الأداء» بغرض تقييم تدخلات مكافحة الفساد.
- فهم كيفية إعداد التوصيات الهادفة إلى الحد من تفاقم الفساد في منطقة المسؤولية أثناء العمليات.

### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

### المراجع

- Centre for Army Lessons Learned, Assessments and Measures of Effectiveness in Stability Operations Handbook, 2011.  
[http://www.globalsecurity.org/military/library/report/call/call\\_10-41.htm](http://www.globalsecurity.org/military/library/report/call/call_10-41.htm)
- Derick Brinkerhoff, Assessing Political Will for Counter Corruption Efforts: an analytic framework, Public Administration and Development, Vol 20, 2000.
- Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi, Measuring Corruption: Myths and Realities, World Bank Group, 2006.
- DCAF, Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices: [http://www.nato.int/nato\\_static/assets/pdf/pdf\\_topics/20120607\\_BI\\_Compendium\\_EN.pdf](http://www.nato.int/nato_static/assets/pdf/pdf_topics/20120607_BI_Compendium_EN.pdf)
- Francisco J. Urra, Assessing Corruption An analytical review of Corruption measurement and its problems: Perception, Error and Utility, Georgetown University, 2007.
- Jesper Johnson, How to monitor and evaluate anti-corruption agencies: Guidelines for agencies, donors, and evaluators; U4 Issue 8, Bergen Institute, 2011.
- Jonathan Schroden, Why Operations Assessments Fail. It's Not Just the Metrics, Naval War College Review 64(4), 2011.  
<https://www.usnwc.edu/getattachment/6ed0e5cd-621f-44c3-b40d-913cad7e8c48/Why-Operations-Assessments-Fail--It-s-Not-Just-the.aspx>
- NATO BI-SC Operations Assessment Handbook, 2015.

## الوحدة ٤-١-٢: مخاطر الفساد في المشاركات الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وضبط الأمن والدفاع في إطار تحقيق الاستقرار، وبناء القدرات الأمنية ذات الصلة

### وصف الوحدة

تُعرّف هذه الوحدة المشاركون على أهداف المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء القدرات الدفاعية، كما تقدم مبادئ تحقيق الفعالية في هذه المجالات الثلاث. كذلك تناقش الوحدة العلاقة بين الفساد وهذه المجالات الثلاث، والطرق التي قد يؤثر بها الفساد على فعالية البرامج، وكذلك خطر تسبب البرامج دون قصد في ترسيخ ممارسات الفساد.

### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم أهداف برامج المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء القدرات الدفاعية، والظروف التي قد تكون هذه الأنشطة مرغوبة فيها.
- تحديد العناصر الرئيسية لفعالية المجالات الثلاث (تقييم الاحتياجات، وتحديد الاهتمامات والأهداف المشتركة، وتصميم/تنفيذ الأنشطة المناسبة، والشراكة مع أطراف ثالثة حيثما أمكن، والرصد المتكامل للأداء، وتقييم التأثير) وفهم كيف يمكن للأنشطة في هذه المجالات الثلاث أن تتسبب دون قصد في ترسيخ ممارسات الفساد.
- فهم المسارات التي يمكن من خلالها لأنواع معينة من الفساد (منها الرشوة، والمحسوبية، وشبكات الزبائنية الإجرامية، واستلاب الدولة، والفساد في إدارة شؤون الموظفين وسلسلة التوريد) أن تؤثر على المشاركة الدفاعية وبناء القدرات (مثلاً من خلال تحويل الموارد، والمشاركة في التدريب كمكافأة لموظفين غير مناسبين، ونقص الدعم الحيوي من البلد المضيف).

### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

### المراجع

- Hans Born, Albrecht Schnabel, *Security Sector Reform in Challenging Environments*, DCAF, 2009. [http://www.dcaf.ch/content/download/35748/526713/file/YEARBOOK\\_2009.pdf](http://www.dcaf.ch/content/download/35748/526713/file/YEARBOOK_2009.pdf)
- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008. [http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform\\_9789264027862-en](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 2014. [http://carnegieendowment.org/files/corruption\\_and\\_security.pdf](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*, 2013.

- ما هي طرق التخفيف من مخاطر الفساد، وكيف ينبغي للأفراد معالجة ممارسات الفساد؟
- ما هو الدور الذي يمكن لمنظمات «الطرف الثالث» أدائه (بما في ذلك المنظمات الدولية ومنظمات المجتمع المدني) فيما يتعلق ببناء النزاهة عند تنفيذ أنشطة برامج المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء قدرات الدفاع والقدرات الأمنية ذات الصلة؟
- ما هي أهمية الدور الذي يؤديه الإشراف على قطاع الدفاع في سياق بناء القدرات الدفاعية؟
- ما هي أهمية دور الرصد وتقييم التأثير؟ وما أوجه فائدتها في معالجة مخاطر الفساد؟

### منهجية التعلم

ينقسم تدريس الدورة إلى خمس وحدات، حيث تتضمن كل وحدة محاضرات لتقديم موضوع معين يليها ممارسون أو باحثون متخصصون، يليها تحليل دراسات الحالة، ثم يطلب من المشاركين إعداد تقرير كتابي موجز، مع إمكانية إنجاز التقرير قبل بدأ الوحدة لكي تتاح للمشاركين فترة كافية لقراءة ودراسة الوثائق والمؤلفات المقترحة في هذا الموضوع.



## الوحدة ٢-٤: تقييم وتخفيف مخاطر الفساد في المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء القدرات الدفاعية

### وصف الوحدة

الغرض من هذه الوحدة هو تمكين المشاركين من تقييم أنواع وشدة مخاطر الفساد التي يمكن أن تؤثر على برامج المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء القدرات الدفاعية، وتعريفهم بالمصادر التي يمكن أن توفر المؤشرات والتحذيرات المتعلقة بالفساد، واعتماد أفضل الممارسات في التخفيف من مخاطر الفساد.

### أهداف التعلم من الوحدة

- تحديد المؤشرات على وجود الفساد ودرجة خطورته (مثل حالات الفساد الحكومي الموثقة، ومؤشرات الحوكمة، قوة الإجراءات التشريعية والجزائية).
- تطبيق المعرفة بالمؤشرات في تقييم مدى أهمية مخاطر الفساد بالنسبة للبرامج المخطط لها.
- فهم أفضل ممارسات التخفيف من مخاطر الفساد.
- تحديد الموارد المتاحة لمكافحة الفساد (بما يشمل الخبرة الخارجية) والتي يمكن الاستعانة بها في تخطيط وبرمجة أنشطة المشاركة الدفاعية وبناء القدرات الدفاعية.

### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

### المراجع

- Andrew Lebovich, *Mali's Bad Trip. Field notes from the West African Drug Trade*. Foreign Policy, 2013. <http://foreignpolicy.com/2013/03/15/malis-bad-trip/>, 2015.
- Jeffrey Meiser, *Dilemma of an African Soldier. War on the Rocks*, 2015. <http://warontherocks.com/2015/01/the-dilemma-of-an-african-soldier/?singlepage=1>.
- Mark Sedra, *An Uncertain Future for Afghanistan's Security Sector*, International Journal of Security and Development, 3(1), 2014. <http://www.stabilityjournal.org/articles/10.5334/sta.ei/>
- 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, 2012.
- Transparency International Defence and Security (2015), *Security Assistance, Corruption and Fragile Environments: Exploring the case of Mali, 2001-2012*. <http://ti-defence.org/wp-content/uploads/2016/03/150817-Security-assistance-corruption-and-fragile-environments-Exploring-the-case-of-Mali-2001-2012.pdf>

## الوحدة ٣-٤: بناء النزاهة وبناء القدرات: تنفيذ برامج بناء النزاهة في إطار برامج مساعدة قوات الأمن وبناء القدرات الدفاعية

### وصف الوحدة

تركز هذه الوحدة على تنفيذ برامج مكافحة الفساد/بناء النزاهة بصفتها عناصر من مكونات المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء القدرات الدفاعية، حيث تمكن الوحدة المشاركين من فهم مختلف السبل والأدوات المتاحة لتنفيذ برنامج مكافحة الفساد، كما تعرّفهم على الدور المحتمل للشركاء الخارجيين (ومنها البرلمانات والمجتمع المدني) في التخفيف من مخاطر الفساد وبناء النزاهة وتعزيز الاستدامة. وتستهدف الوحدة مشاركون من خبراء الموضوع المتخصصين في بناء النزاهة الذين يشاركون في برامج المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء القدرات الدفاعية، وقد تكون الوحدة مفيدة أيضًا لأولئك الذين يرغبون في فهم تصميم برامج بناء النزاهة والدور الذي يمكن أن تؤديه في إطار جهود المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء القدرات الدفاعية.

### أهداف التعلم من الوحدة

- تطبيق تدابير بناء النزاهة، وتكييفها لتتماشى مع سياقات معينة.
- فهم مساهمة الجهات الخارجية الفاعلة في بناء النزاهة وبناء القدرات الدفاعية.

### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

### المراجع

- Federation of American Scientists, *International Military Education and Training*. [http://fas.org/asmp/campaigns/training/IMET2.html#\\_ftn38](http://fas.org/asmp/campaigns/training/IMET2.html#_ftn38),
- OECD, *Handbook on Security System Reform: Supporting Security and Justice*, 2008. [http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform\\_9789264027862-en](http://www.oecd-ilibrary.org/development/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en)
- OECD, *Security System Reform: What Have We Learned?*, 2009. <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/44391867.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, 2013. <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG1253z1.html>.

## الوحدة ٤-٢: مراقبة وتقييم المشاركة الدفاعية ومساعدة قوات الأمن وبناء القدرات

### وصف الوحدة

تركز هذه الوحدة على أهمية مراقبة الأداء وتقييم الأثر في برامج المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء القدرات الدفاعية، كما تُقدّم شرحًا لطرق رصد مستويات الفساد وتأثيرها على نجاح البرامج.

### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم الفرق بين مقاييس الأداء ومقاييس الفعالية.
- فهم أهمية تضمين أنشطة الرصد في مراحل التخطيط والتمويل الأولية لجهود المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء القدرات الدفاعية.
- تحديد وسائل رصد مستويات الفساد وآثاره على نجاح البرامج.
- شرح كيف يمكن استخدام نتائج رصد الأداء والفعالية من أجل تعديل أنشطة و/أو أهداف المشاركة الدفاعية، ومساعدة قوات الأمن، وبناء القدرات الدفاعية، لا سيما فيما يتعلق بمخاطر الفساد.

### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

### المراجع

- Federation of American Scientists, End-Use Monitoring of Defence Articles and Services. Government-to-Government Services, 2005. <http://fas.org/asmp/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, 2011. [http://www.rand.org/pubs/technical\\_reports/TR981.html](http://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR981.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, 2011. <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG783.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, 2011. <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG868.html>

## الوحدة ٤-٢: أفضل الممارسات في بناء الرقابة المستدامة، ومكافحة الفساد وهيكل الرقابة الداخلية

### وصف الوحدة

تركز هذه الوحدة على أهمية ترسيخ القدرات والملكية طويلة الأجل من أجل أرساء هيكل مستدامة للإشراف ومكافحة الفساد و الرقابة الداخلية، وتقديم شرحًا لطرق التعامل مع هذه الأوجه.

### أهداف التعلم من الوحدة

- فهم دور وعمل الهياكل الإشرافية الوطنية المختلفة (الوزارية والحكومية والبرلمانية).
- التعرف على سبل تمكين هذه المؤسسات، مع الحفاظ على استقلاليتها وحيادها.
- شرح كيف يمكن للتعاون مع هيكل الإشراف الوطنية أن يعزز من تأثير العمليات العسكرية.

### منهجية التعلم

- يتضمن التدريس حزمة تدريب تتكون من المحاضرات ودراسات الحالة والمناقشات الجماعية والتمارين العملية داخل الفصل.

### المراجع

- 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, 2008.
- William McDermott, Gilad Efra, Social Media Guide for Ombuds Institutions for the Armed Forces, DCAF, 2016. <http://www.dcaf.ch>

# الملحق رقم ١

## السي دي رقم ٢-٣-٤-

المضمون: تركز القصص المعروضة هنا على دور مدقي الحسابات في شركات القطاع الخاص، وسلوك الموظفين العموميين الذي أفضى إلى ارتكاب أعمال مخالفة للنظم والقوانين.

- ما هي الأخطاء التي وقع فيها الموظفون العموميون؟
- هل الفساد النشط والفساد السلبي متطابقان، وكيف يجب التعامل معهما؟
- هل تحري «الأطراف الثالثة» والتحقق منهم جزء من القواعد واللوائح الخاصة ببلدكم؟

## السي دي رقم ٤

المحتوى: تعرض القصة في الفيديو عملية تقييم وضع الأعمال من جميع الجوانب قبل اتخاذ القرار (العناية الواجبة).

- كيف تؤدي تعديلات الإطار القانوني المحلي إلى التأثير على القطاع الخاص وتفتح السبيل أمام الممارسات الخاطئة.
- من الذي يرتكب الأخطاء في هذه القصة؟
- الحوار والشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال بناء النزاهة.


يوصى باستخدام مواد التعليم السمعية-البصرية لتحفيز الحوار واستكشاف تفاصيل المواقف الواقعية التي قد تواجه الطلاب في سياق أداء واجباتهم المهنية، وقد تم استقاء هذه المواد من مصدر ينتمي إلى القطاع الخاص، ولكنها ذات صلة بواقع العمل في القطاع العام، وهي تشتمل على القصص القصيرة التي يقوم ممثلون بعرضها بهدف تسليط الضوء على تحديات دمج المساءلة عن الشفافية والنزاهة ضمن أنظمة إدارة شؤون الأفراد، وأهمية اعتماد ممارسات واضحة المعالم وتتفق مع المعايير المحلية والدولية المتضمنة في القوانين ومدونات السلوك والممارسات الجيدة.

## السي دي رقم ١

المحتوى: مقابلة مع ريتشارد بيسترونغ، الذي أمضى فوق ١٠ سنوات في منصب نائب رئيس المبيعات الدولية، وقام برشوة مسؤولين أجانب، وتعاون سرًا مع سلطات إنفاذ القانون الدولية، ودخل السجن.

- لماذا حدث ذلك، وما هي العوامل الواجب مراعاتها في هذه التجربة؟
- هل كان بالإمكان تفادي هذه التجربة، وكيف أثرت على الفرد؟
- هل توجد أمثلة شبيهة بذلك في بلدكم؟

# مرجع بناء النزاهة - فريق المشروع

	مقر الناتو الرئيسي	نيل بيست	رئيس مجموعة العمل
	فريق حوكمة وإدارة قطاع الدفاع الأمريكي	مارك هوبر	رئيس مجموعة العمل المشارك
الدولة	الاسم	المؤسسة	
البوسنة والهرسك	المقدم/ أسمو هاجيك	مركز تدريب بعثة دعم السلام	
بلغاريا	الأستاذ/ تودور تاجاريف	مركز جنيف للرقابة الديمقراطية على القوات المسلحة	
كندا	الدكتور ديفيد إميليونو	أكاديمية الدفاع الكندية / الكلية العسكرية الملكية الكندية	
جمهورية مقدونيا الشمالية	أفريدتا فولينا	وزارة دفاع جمهورية مقدونيا الشمالية	
جمهورية مقدونيا الشمالية	ماريجو جوريكش	القوات المسلحة لجمهورية مقدونيا الشمالية	
جورجيا	ديفيد غوناشفيلي	وزارة الدفاع الجورجية	
جورجيا	ماكا بترياشفيلي	وزارة الدفاع الجورجية	
جورجيا	فاسيل جارسيفانشفيلي	وزارة الدفاع الجورجية	
إيطاليا	العقيد/ أنطونيو جينوفيز	مكتب مكافحة الفساد ودعم الشفافية هيئة الأركان العسكرية الإيطالية المشتركة	
إيطاليا	المقدم/ ماركو ريتزو	الإدارة المركزية للميزانية والشؤون المالية وزارة الدفاع الإيطالية	
إيطاليا	الرائد/ فيليبو تانكون لوتيري	مركز الناتو لضبط الأمن في بعثات تحقيق الاستقرار	
مولدوفا	الرائد/ إيون روتارو	القوات المسلحة لجمهورية مولدوفا	
مونتينيغرو	سانبلا دجوجيك	وزارة دفاع مونتينيغرو	
مونتينيغرو	فانجا فوكوفيتش	وزارة دفاع مونتينيغرو	
النرويج	العقيد/ تيرجي هافرستاد	مركز النزاهة في قطاع الدفاع	
صربيا	القائد/ ستانكو ليكش	جمهورية صربيا، وزارة الدفاع، قطاع سياسات الدفاع دائرة التخطيط الاستراتيجي	

	جمهورية صربيا، وزارة الدفاع، قطاع سياسات الدفاع مديرية التكامل الأوروبي وإدارة المشاريع	ميلان س. ميلوتينوفيتش	صربيا
	دائرة حرس الحدود الأوكرانية	المقدم/ ستانيسلاف فيلييوف	أوكرانيا
	مركز التعليم والتدريب على بناء النزاهة جامعة إيفان تشيرنياخوفسكي الوطنية للدفاع	العقيد/ يوري بريشغلي	أوكرانيا
	مركز التعليم والتدريب على بناء النزاهة جامعة إيفان تشيرنياخوفسكي الوطنية للدفاع	المقدم/ أولينا هولوتا	أوكرانيا
	أكاديمية الدفاع البريطانية	المقدم/ ديفيد آلان	المملكة المتحدة
	كلية الدراسات العليا البحرية	د. أنكه ريشتر	الولايات المتحدة الأمريكية
	مؤسسة راند	د. جو هولغر	الولايات المتحدة الأمريكية
	المنتدى الدولي حول السلوك الأخلاقي في قطاع الأعمال	الولايات المتحدة الأمريكية تيموثي شولتز	الولايات المتحدة الأمريكية
	قيادة القوة المشتركة في نابولي	رقيب طيار/ لويز مكلوغلين	الناو
	قيادة القوة المشتركة في نابولي	المقدم/ ماسيمو موريتي	الناو
	قيادة القوة المشتركة في نابولي	المقدم/ فرانسيسكو بيليغرينو	الناو
	مقر القيادة العليا لقوات الحلفاء في أوروبا	كيم فيتينغ	الناو
	مقر القيادة العليا لقوات الحلفاء في أوروبا	فالنتين بوبونيت	الناو
	الشفافية الدولية - المملكة المتحدة برنامج الدفاع والأمن	غافين ريموند	منظمة مجتمع مدني
	الشفافية الدولية - المملكة المتحدة برنامج الدفاع والأمن	كارولينا ماكلاكلاان	منظمة مجتمع مدني

[illegible]



Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dotted lines.





## للمعلومات الإضافية

للحصول على المزيد من المعلومات يرجى الاتصال بمنسقة البرنامج:

السيدة/ بينيديكت بوريل

منسقة برنامج بناء النزاهة  
مديرية بناء القدرات ومؤسسات الدفاع  
قسم العمليات

المقر الرئيسي لمنظمة الناتو

البريد الإلكتروني: [borel.benedicte@hq.nato.int](mailto:borel.benedicte@hq.nato.int)

للحصول على المزيد من المعلومات حول برنامج الناتو لبناء النزاهة، يرجى الاطلاع على ما يلي:

الموقع الإلكتروني: <https://buildingintegrity.hq.nato.int/> LinkedIn:

NATO Building Integrity :LinkedIn

البريد الإلكتروني: [building-integrity@hq.nato.int](mailto:building-integrity@hq.nato.int)