

خطة عمل الشراكة  
بشأن  
بناء مؤسسات الدفاع  
المنهج المرجعي

الإدارة والحوكمة العامة  
إدارة الدفاع واقتصادياته  
الأخلاقيات والقيادة



PIP Consortium of Defense Academies  
and Security Studies Institutes



خطة عمل الشراكة  
بشأن  
بناء مؤسسات الدفاع  
المنهج المرجعي

الإدارة والحوكمة العامة  
إدارة الدفاع واقتصادياته  
الأخلاقيات والقيادة



**National Defence**  
Office of the Commander  
Canadian Defence Academy  
P.O. Box 17000 Station Forces  
Kingston, ON K7K 7B4

1000-1 (SSO DEO)

16 October 2008

Partnership Action Plan  
on Defence Institution Building  
(PAP-DIB) Reference Curriculum (RC)

Dear partners,

It pleases me to share with you the document entitled the Partnership Action Plan on Defence Institution Building (PAP-DIB) Reference Curriculum (RC), produced by the PfP Consortium of Defence Academies and Security Studies Institutes. The Reference Curriculum aims to provide NATO Partner countries with in-depth learning objectives and curriculum support for academic courses focused on reforming or building defence institutions. As such, the project makes an important contribution towards achieving a key goal of the 2004 NATO Heads of State Summit.

The Reference Curriculum consists of three themes: Public Administration and Governance; Defence Management and Economics; and Ethics and Leadership. These themes were derived from the aggregation of the 10 PAP-DIB Objectives promulgated at the Istanbul summit. This document is best understood as a source document designed to serve as a guide to partner countries seeking to inculcate principles of defence institution building and reform in their future leaders.

**Défense nationale**  
Bureau du commandant  
Académie canadienne de la Défense  
CP 17000, Succursale Forces  
Kingston, ON K7K 7B4



1000-1 (OSÉM PÉD)

16 octobre 2008

« Partnership Action Plan  
on Defence Institution Building  
(PAP-DIB) Reference Curriculum (RC) »

Chers partenaires,

Il me fait grand plaisir de partager avec vous le document qui suit, intitulé « the Partnership Action Plan on Defence Institution Building (PAP-DIB) Reference Curriculum (RC) », produit par PfP Consortium of Defence Academies and Security Studies Institutes. L'objectif de ce document est d'offrir aux pays partenaires de l'OTAN un appui dans les objectifs d'apprentissage et dans le curriculum pour les cours qui mettent l'accent sur la réforme et l'édification des institutions de défense. Ainsi, le projet contribuera de façon importante à l'atteinte de l'un des principaux objectifs du sommet des chefs d'État de l'OTAN de 2004.

Le curriculum de référence comprend trois thèmes: l'administration publique et la gouvernance; la gestion et l'économie de la Défense; le leadership et l'éthique. Ces thèmes sont dérivés de l'ensemble des 10 objectifs du PAP-DIB promulgués au sommet d'Istanbul. Ce document-source sert plutôt de guide pour les pays partenaires recherchant à inculquer des principes de réforme et de formation des institutions de la défense pour les leaders de demain.

This product is presented in the hope that it will be noted by NATO, in due time through the appropriate committees; the next envisioned step would be to work with partner defence education establishments in their adoption and implementation of all or parts of this curriculum, guided by their Individual Partnership Action Plan (IPAP).

Only through mutual dialogue and experiences can the contents of this document make a positive difference in defence institution building and reform in partner countries. I invite your delegation personnel to enrich this document by ensuring its widest distribution in your respective countries.

If you have any questions regarding the curriculum, please have your delegation personnel contact Dr. David Emelifeonwu, Senior Staff Officer Defence Education Partnerships, Canadian Defence Academy at 011-613-541-6000 ext 3782.

Best wishes,

Le commandant,  
Major-général



J.P.Y.D. Gosselin  
Major-General  
Commander

Cet ouvrage est présenté dans l'espoir qu'il sera noté par l'OTAN, en son temps, par le biais de comités appropriés; la prochaine étape consisterait à collaborer avec les institutions partenaires en éducation de la défense alors qu'ils adopteront et mettront en œuvre leur curriculum, en tout ou en partie, selon leur « Individual Partnership Action Plan » (IPAP).

Le contenu de ce document peut seulement faire une différence positive par un dialogue et un partage d'expériences de la réforme et formation des institutions de la défense pour pays partenaires. J'invite le personnel de votre délégation à contribuer à l'enrichissement de ce document en assurant la plus vaste distribution de ce document parmi vos pays respectifs.

Pour de plus ample information sur le curriculum, le personnel de votre délégation peut contacter Dr. David Emelifeonwu, Officier supérieur d'état-major Partenariats en éducation de la défense, Académie canadienne de la Défense au 011-613-541-6000 poste 3782.

Mes vœux les plus sincères,



الدفاع الوطني



مكتب القائد  
أكاديمية الدفاع الكندية  
ص.ب 17000 قوات المحطة  
كنجستون، ON K7K 7B4

1000-1 (SSO DEO)

16 أكتوبر 2008

المنهج المرجعي (RC) لخطة عمل الشراكة بشأن بناء مؤسسات الدفاع (PAP-DIB)

السادة الشركاء المحترمون،

يسرنا أن نشارككم الوثيقة التي تحمل العنوان "المنهج المرجعي (RC) لخطة عمل الشراكة بشأن بناء مؤسسات الدفاع (PAP-DIB)" والتي وضعها اتحاد الشراكة من أجل السلام لأكاديميات الدفاع ومعاهد الدراسات الأمنية. ويهدف المنهج المرجعي إلى تزويد الدول الشريكة لحلف الناتو بالأهداف التعليمية المتعمقة والدعم المنهجي اللازم للدورات الأكاديمية المتمركزة حول إصلاح أو بناء مؤسسات الدفاع. وعلى هذا النحو، يقدم المشروع إسهامًا كبيرًا في سبيل تحقيق الهدف الرئيس لقمة حلف الناتو التي انعقدت على مستوى رؤساء الدول عام 2004.

يتألف المنهج المرجعي من ثلاثة مباحث: الإدارة والحوكمة العامة، وإدارة الدفاع واقتصادياته، والأخلاقيات والقيادة. وقد اشتمت هذه المباحث من مجموعة الأهداف المتعلقة بخطة العمل العاشرة للشراكة من أجل بناء مؤسسات الدفاع (PAP-DIB) التي صدرت عن قمة إسطنبول. ويمكن النظر إلى الوثيقة على أنها تمثل مرجعًا للدول الشريكة التي تسعى إلى غرس مبادئ بناء وإصلاح مؤسسات الدفاع في قادة المستقبل بها.

وهي مقدمة على أمل أن تحظى بعين الاعتبار من قبل حلف الناتو في الوقت المناسب عبر اللجان المناسبة. وتتمثل الخطوة التالية المتصورة في العمل مع مؤسسات التعليم الدفاعي للشركاء من أجل تبني وكذا تنفيذ هذا المنهج بشكل كلي أو جزئي بما يتوافق مع خطة عمل الشراكة الفردية (IPAP) الخاصة بكل منهم.

ولا يمكن لمحتويات هذه الوثيقة أن تسهم في إحداث فارق إيجابي في بناء وإصلاح مؤسسات الدفاع في الدول الشريكة إلا من خلال الحوار المشترك وتبادل الخبرات. ومن هذا المنطلق أدعو أفراد الوفد الخاص بكم إلى توزيع هذه الوثيقة على نطاق واسع في بلدانكم.

إذا كان لديكم أي استفسارات فيما يتعلق بهذا المنهج، فيإمكان أفراد الوفود الاتصال بالدكتور ديفيد إميليفيونو، ضابط أركان أول، التوعية بالتعليم الدفاعي، أكاديمية الدفاع الكندية على 011-613-541-6000، داخلي: 3782.

ولكم خالص تحياتي،

جيه بي واي دي غوسلين

اللواء القائد

Canada



6.....	أهداف خطة العمل العاشرة للشراكة بشأن بناء مؤسسات الدفاع (PAP-DIB)
6.....	1- تمهيد
6.....	2- الأهداف
9.....	هيكل الوثيقة
10.....	1- الإدارة والحوكمة العامة
10.....	أهداف التعلم وموضوعاته
11.....	قائمة الموضوعات المحتملة
12.....	عنوان اللجنة: التأثيرات التاريخية والأمنية على العمليات الانتقالية
13.....	عنوان اللجنة: التأثيرات التاريخية والأمنية على العمليات الانتقالية
14.....	عنوان اللجنة: التأثيرات التاريخية والأمنية على العمليات الانتقالية
15.....	عنوان اللجنة: التأثيرات التاريخية والأمنية على العمليات الانتقالية
16.....	عنوان اللجنة: أسس الإدارة العامة
17.....	عنوان اللجنة: أسس الإدارة العامة
18.....	عنوان اللجنة: أسس الإدارة العامة
19.....	عنوان اللجنة: أسس الإدارة العامة
20.....	عنوان اللجنة: التعاون المشترك بين الوكالات وصياغة الإستراتيجيات
21.....	عنوان اللجنة: التعاون المشترك بين الوكالات وصياغة الإستراتيجيات
22.....	عنوان اللجنة: التعاون المشترك بين الوكالات وصياغة الإستراتيجيات
23.....	عنوان اللجنة: التعاون المشترك بين الوكالات وصياغة الإستراتيجيات
24.....	عنوان اللجنة: العلاقات بين القطاعين المدني والعسكري
25.....	عنوان اللجنة: العلاقات بين القطاعين المدني والعسكري
26.....	عنوان اللجنة: العلاقات بين القطاعين المدني والعسكري
28.....	2- إدارة الدفاع واقتصادياته
28.....	أهداف التعلم وموضوعاته
30.....	قائمة الموضوعات المحتملة
31.....	التطبيق النهائي والتعلم العملي:
32.....	عنوان اللجنة: الإدارة الإستراتيجية للدفاع (DSM)
33.....	عنوان اللجنة: الإدارة الإستراتيجية للدفاع (DSM)
34.....	عنوان اللجنة: الإدارة الإستراتيجية للدفاع (DSM)
35.....	عنوان اللجنة: الإدارة الإستراتيجية للدفاع (DSM)
36.....	عنوان اللجنة: حَوَل الدفاع (DT)
37.....	عنوان اللجنة: حَوَل الدفاع (DT)
38.....	عنوان اللجنة: حَوَل الدفاع (DT)
39.....	عنوان اللجنة: حَوَل الدفاع (DT)
40.....	عنوان اللجنة: اقتصاديات الدفاع (DE)

41.....	عنوان اللجنة: اقتصاديات الدفاع (DE)
42.....	عنوان اللجنة: اقتصاديات الدفاع (DE)
43.....	عنوان اللجنة: اقتصاديات الدفاع (DE)
44.....	عنوان اللجنة: اقتصاديات الدفاع (DE)
45.....	عنوان اللجنة: الإدارة المالية (FM)
46.....	عنوان اللجنة: الإدارة المالية (FM)
47.....	عنوان اللجنة: الإدارة المالية (FM)
48.....	عنوان اللجنة: الإدارة المالية (FM)
49.....	عنوان اللجنة: الإدارة المالية (FM)
50.....	عنوان اللجنة: الإدارة المالية (FM)
51.....	عنوان اللجنة: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)
52.....	عنوان اللجنة: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)
53.....	عنوان اللجنة: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)
54.....	عنوان اللجنة: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)
55.....	عنوان اللجنة: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)
56.....	عنوان اللجنة: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)
57.....	عنوان اللجنة: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)
58.....	3- الأخلاقيات والقيادة.
58.....	أهداف التعلم وموضوعاته
59.....	قائمة الموضوعات المحتملة
60.....	عنوان اللجنة: الفرد المنتمي إلى المهنة
61.....	عنوان اللجنة: الفرد المنتمي إلى المهنة
62.....	عنوان اللجنة: الفرد المنتمي إلى المهنة
63.....	عنوان اللجنة: المهنية في العمل
64.....	عنوان اللجنة: المهنية في العمل
65.....	عنوان اللجنة: المهنية في العمل
66.....	عنوان اللجنة: المهنة والمجتمع
67.....	عنوان اللجنة: المهنة والمجتمع
68.....	عنوان اللجنة: المهنة والمجتمع
70.....	فريق العمل بمشروع المنهج المرجعي لخطة PAP-DIB



## أهداف خطة العمل العاشرة للشراكة بشأن بناء مؤسسات الدفاع (PAP-DIB)<sup>1</sup>

ستتضمن الخطة آخر الإجراءات الممكنة لتيسير وتنسيق التعاون التشغيلي بين الهيكل الأمنية بما في ذلك تلك التي تتجاوز مسؤولية وزارة الدفاع.

4. للمضي قدمًا في هذا الشأن، سوف يقوم الحلفاء والشركاء باستكشاف الفرص السانحة للتعاون مع المنظمات والمؤسسات الدولية الأخرى التي تتشارك في الالتزام تجاه التحول الديمقراطي والتعاون الأمني في المنطقة الأوروبية الأطلسية، لاسيما الاتحاد الأوربي ومنظمة OSCE.

تعد المباحث الثلاثة (الإدارة والحوكمة العامة، إدارة الدفاع واقتصادياته، الأخلاقيات والقيادة) التي تتكون منها هذه الوثيقة مشتقة من الأهداف المضمنة لخطة PAP-DIB العاشرة والمدرجة في القسم الثاني. وقد نبعت هذه الأهداف من قمة إسطنبول لرؤساء دول حلف الناتو التي عقدت في عام 2004.

### 2- الأهداف

5. تشكل خطة PAP-DIB جزءًا لا يتجزأ من الشراكة من أجل السلام، وبالموافقة على هذه المبادرة، يُلزم الحلفاء والشركاء أنفسهم بالحوار وتبادل الخبرات والتعاون العملي في السعي نحو تحقيق الأهداف التالية، التي تعتبر أساسية لتطوير مؤسسات دفاع فعالة ومسؤولة ديمقراطيًا:

5.1 تطوير تدابير تمتاز بالفعالية والشفافية للمراقبة الديمقراطية لأنشطة الدفاع، بما في ذلك التشريع المناسب وتدابير التنسيق التي تُحدد الدور القانوني والتشغيلي والمسؤوليات المنوطة بمؤسسات الدولة الرئيسية وذلك في الفروع التشريعية والتنفيذية للحكومة.

5.2 تطوير إجراءات تمتاز بالفعالية والشفافية لتعزيز مشاركة المدنيين في وضع سياسة الدفاع والأمن، بما في ذلك المشاركة في مؤسسات الدفاع الحكومية، والتعاون مع المنظمات غير الحكومية، والتدابير اللازمة لضمان الوصول العام المناسب للمعلومات المتعلقة بقضايا الدفاع والأمن.

5.3 تطوير سبل للإشراف التشريعي والقضائي على قطاع الدفاع تمتاز بالفعالية والشفافية، بما في ذلك التدابير المناسبة لتنفيذ العملية القانونية اللازمة.

5.4 تطوير تدابير وإجراءات تمتاز بالفعالية والشفافية لتقييم المخاطر الأمنية ومتطلبات الدفاع الوطنية، وتطوير القدرات المستديمة القابلة للتشغيل المتبادل استجابة لهذه المطالب والالتزامات الدولية، بما في ذلك تلك الموجودة ضمن إطار عمل الشراكة من أجل السلام.

### 1- تمهيد

1. أكدت الدول الأعضاء في مجلس الشراكة الأوروبية الأطلسية مرةً أخرى على إيمانها بأن بناء مؤسسات الدفاع الحكومية الفعالة وذات الكفاءة في ظل مراقبة مدنية وديمقراطية، هو أمر أساسي لإرساء دعائم الاستقرار في المنطقة الأوروبية - الأطلسية، وضرورة للتعاون الأمني الدولي، وقد وافقت على وضع خطة عمل للشراكة لدعم واستدامة مزيد من التطوير لهذه المؤسسات عبر المنطقة الأوروبية - الأطلسية.

2. تهدف خطة عمل الشراكة بشأن بناء مؤسسات الدفاع (PAP-DIB) إلى تعزيز الجهود التي يبذلها شركاء مجلس الشراكة الأوروبية الأطلسية (EAPC) من أجل البدء في ومواصلة تقويم وإعادة هيكلة مؤسسات الدفاع لتلبية الاحتياجات والالتزامات المنوطة بها بموجب وثيقة إطار الشراكة من أجل السلام والوثائق الأساسية لمجلس EAPC إلى جانب وثائق منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE) ذات الصلة، بما في ذلك مدونة قواعد السلوك المتعلقة بالجوانب السياسية - العسكرية للأمن.

3. وقد طُورت خطة PAP-DIB ضمن إطار العمل الخاص بمجلس EAPC وهي مفتوحة أمام جميع شركاء المجلس، وتماشياً مع التركيز للناتو على منطقتي القوقاز وشرق آسيا، تولى الخطة اهتمامًا خاصًا بالشركاء في هاتين المنطقتين علاوةً على مولدوفا، كما توفر أرضية موحدة سياسيًا ونظريًا للتعاون الثنائي والمتعدد في تطوير واستدامة مؤسسات دفاع فعالة ومسؤولة ديمقراطيًا، بما في ذلك القوات المسلحة الخاضعة لمراقبة ديمقراطية ومدنية، وسوف تعمل الخطة على تحديد أهداف مشتركة لعمل الشراكة في هذا الصدد، وتشجيع تبادل الخبرات وثيقة الصلة بين كافة الحلفاء والشركاء، وتعزيز كفاءة الموارد، والمساعدة في تصميم وتركيز برامج المساعدة الثنائية المتعلقة بقضايا الدفاع والأمن، كما

- 5.5 تطوير إجراءات تمتاز بالفعّالية والشفافية لتحسين إدارة وزارات الدفاع إلى جانب الوكالات المسؤولة عن شؤون الدفاع، وهاكل القوات المرتبطة بها. بما في ذلك الإجراءات التي تعزز التعاون المشترك بين الوكالات.
- 5.6 تطوير تدابير وممارسات تمتاز بالفعّالية والشفافية لضمان التوافق مع المعايير والممارسات المقبولة دوليًا والمتعارف عليها في قطاع الدفاع. بما في ذلك أساليب الرقابة على تصدير تكنولوجيا الدفاع والمعدات العسكرية.
- 5.7 تطوير هياكل وممارسات للأفراد داخل قوات الدفاع تمتاز بالفعّالية والشفافية، ويتضمن ذلك التدريب والتعليم، وتعزيز المعرفة بالقانون الدولي الإنساني، والتدابير اللازمة لتحقيق الشفافية في الترقّي والتطور المهني، وحماية الحقوق والحريات المدنية لأعضاء القوات المسلحة.
- 5.8 تطوير إجراءات فعّالة وشفافة تتعلق بالجوانب المالية والتخطيطية وتخصيص الموارد في مجال الدفاع.
- 5.9 تطوير إدارة للإنفاق على الدفاع تتميز بالفعّالية والشفافية ومجدية اقتصاديًا، مع الأخذ في الحسبان تعزيز قيام واستدامة الاقتصاد الكلي، وتطوير طرق وسياسات بهدف التماشي مع النتائج الاجتماعية - الاقتصادية المترتبة على إعادة هيكلة الدفاع.
- 5.10 تطوير تدابير وإجراءات تمتاز بالفعّالية والشفافية لضمان التعاون الدولي الفعّال ونشأة علاقات حسن الجوار فيما يتعلق بشؤون الدفاع والأمن.



ويحتوي جزء اللبنة من كل قسم على موضوعات شاملة المستوى ضمن البحث، فعلى سبيل المثال: يأتي أحد عناوين اللبنة ضمن مبحث الإدارة والحوكمة العامة على النحو التالي:

التأثيرات التاريخية والأمنية على العمليات الانتقالية

أما الوحدة، فتعطي معلومات أكثر تفصيلاً حول الموضوعات الفرعية التي تشكل اللبنة، فعلى سبيل المثال: يأتي عنوان اللبنة الأولى ضمن الإدارة والحوكمة العامة على النحو التالي: التأثيرات التاريخية والأمنية على العمليات الانتقالية، وتتكون من ثلاث وحدات إحداها بعنوان النجاحات والتحديات المتعلقة ببناء الأمة والدولة. فالوحدة في واقع الأمر، هي مجموعة فرعية من اللبنة.

تزود هذه الوثيقة البلدان الشريكة لحلف الناتو بأهداف تعلم متعمقة إلى جانب دعم التطوير المنهجي للدورات الأكاديمية التي تركز على بناء مؤسسات الدفاع أو إصلاحها، وقد تم استقائها جزئياً من البرامج والدورات الأكاديمية النموذجية المطبقة في المؤسسات الأكاديمية الغربية العسكرية والمدنية.

ولأغراض تعليمية فقط، تم تقسيم أهداف الخطة العاشرة لعمل الشراكة بشأن بناء مؤسسات الدفاع (PAP-DIB)، والتي أعلن عنها في قمة إسطنبول - تركيا لرؤساء دول حلف الناتو المنعقدة في عام 2004، إلى ثلاثة مباحث هي: الإدارة والحوكمة العامة (PA&G)، إدارة الدفاع واقتصادياته (DM&E)، الأخلاقيات والقيادة (E&L). وتشكل هذه المباحث الثلاثة معاً لبنة البناء الهامة لبناء مؤسسات دفاع مرنة وقابلة للمساءلة.

ولا تدعي هذه الوثيقة احتواءها على جميع الموضوعات وثيقة الصلة ضمن المجالات الموضوعية الثلاث. وبدلاً من ذلك، فهي تعطي مطوري الدورات التدريبية في البلدان الشريكة المعنية فكرة حول الموضوعات التي يعتبرها الناتو ضرورية، وتهدف هذه الوثيقة إلى بدء حوار حول نوع التعليم الذي قد توفره هذه الدول للمختصين بالأمن الوطني سواءً المدنيين أو العسكريين، كل حسب دولته.

تتكون هذه الوثيقة من ثلاثة أقسام وفقاً للمباحث التي تم ذكرها آنفاً، وينقسم كل قسم بدوره إلى ثلاثة أقسام هي: (1) أهداف التعلم وموضوعاته، و(2) اللبنة، و(3) الوحدة، ويمثل كل مبحث برنامجاً في حد ذاته، بينما تمثل كل لبنة ووحدة دورة ودرسا على التوالي. ويتناول قسم أهداف التعلم وموضوعاته المجالات الشاملة للتعلم، والكفاءات المتوقعة، والموضوعات التي ستتم تغطيتها ضمن كل مبحث، فعلى سبيل المثال: تأتي أهداف التعلم المتعلقة بمبحث الإدارة والحوكمة العامة على النحو التالي:

- (1) إدراك أهمية التاريخ والجغرافيا السياسية وعمليات إرساء الديمقراطية في توطيد دعائم الديمقراطية ومؤسسات المجتمع المدني، ويتضمن ذلك سيادة القانون وتعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الاستقرار الاقتصادي.

وأحد الموضوعات هو التأثيرات التاريخية والأمنية على العمليات الانتقالية.

## أهداف التعلم وموضوعاته

### أهداف التعلم:

- (1) إدراك أهمية التاريخ والجغرافيا السياسية وعمليات إرساء الديمقراطية في توطيد دعائم الديمقراطية ومؤسسات المجتمع المدني. ويتضمن ذلك سيادة القانون وتعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الاستقرار الاقتصادي. (هدف خطة PAP-DIB رقم 5.1)
- (2) إدراك أهمية وقضايا التعاون المشترك بين الوكالات، بما في ذلك تحديد المؤسسات الرئيسية الأطراف في العلاقة، وتطوير عمليات تمتاز بالفعالية والشفافية لتعزيز التعاون في الأوضاع الطبيعية والمتأزمة. (الهدف 5.5 لخطة PAP-DIB)
- (3) التحديد والقدرة على تنفيذ الكفاءات الرئيسية للإدارة العامة، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، الشفافية في تطوير الميزانية، والإدارة، وتخصيص الموارد، وإدارة الأفراد، والقيادة، وصياغة السياسة وتنفيذها. (الأهداف 5.4 و5.7 و5.8 لخطة PAP-DIB)
- (4) إدراك أهمية ومكونات الأمن الوطني والإستراتيجيات والمفاهيم العسكرية، وتطوير القدرة على صياغة الإستراتيجية والسياسة عند كافة مستويات الحكومة. (الهدف 5.4 لخطة PAP-DIB)
- (5) تطوير القدرة على تحليل متطلبات الدفاع وإجراء تحليل شامل للاحتياجات الأمنية الخاصة بالدولة، واستيعاب عملية التخطيط المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإصلاح قطاع الأمن. (الهدف 5.4 لخطة PAP-DIB)
- (6) إدراك الكفاءات الرئيسية اللازمة لتأسيس سبل المراقبة الديمقراطية الفعّالة والشفافة على أنشطة الدفاع سواءً من الناحية القانونية أو الوظيفية، والدور الذي تلعبه مؤسسات الدولة الرئيسية في هذه العملية. (هدف خطة PAP-DIB رقم 5.1)
- (7) استيعاب الجوانب الإيجابية والسلبية للعلاقة بين القطاعين المدني والدفاعي، بما في ذلك تقسيم المسؤوليات بين المهام التنظيمية/الإجرائية والإستراتيجية العقيدية/الوطنية، والآثار الاجتماعية - الاقتصادية المترتبة على القرارات الدفاعية؛ ودور قوات الأمن الداخلي كمعوق أو معزز لإرساء الديمقراطية؛ وتطوير كادر مؤهل من المدنيين في قطاع الدفاع. (الهدف 5.2 لخطة PAP-DIB)

## قائمة الموضوعات المحتملة

### اللجنة الأولى - التأثيرات التاريخية والأمنية على العمليات الانتقالية

الوحدة 1. الوضع التاريخي والسياسي والمؤسسي

الوحدة 2. البيئة الجيوسياسية

الوحدة 3. النجاحات والتحديات المتعلقة ببناء الأمة والدولة

### اللجنة الثانية: أسس الإدارة العامة

الوحدة 1. دور البرلمان في وضع الميزانية الخاصة بالدفاع

الوحدة 2. الإشراف التشريعي على الوثائق الإستراتيجية (عملية صياغة إستراتيجية الأمن الوطني)

الوحدة 3. الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالوزارات الرئيسية للفرع التنفيذي

### اللجنة الثالثة - التعاون المشترك بين الوكالات وصياغة الإستراتيجيات

الوحدة 1. التعاون المشترك بين الوكالات في المواقف غير المتأزمة

الوحدة 2. التعاون المشترك بين الوكالات في المواقف المتأزمة

الوحدة 3. عملية صياغة السياسة والإستراتيجية

### اللجنة الرابعة - العلاقات بين القطاعين المدني والعسكري

الوحدة 1. إطار العمل/الأسس النظرية للعلاقات بين القطاعين المدني والعسكري

الوحدة 2. مشاركات المجتمع المدني مع قطاع الدفاع

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### أهداف الخطة PAP-DIB: 5.1

#### وصف اللبنة:

#### المراجع المختارة:

بيرميو، نانسي جينا، الليبرالية والديمقراطية: التغيير في الاتحاد السوفيتي وأوروبا الشرقية. بالتيمور: مطابع جامعة جونز هوبكينز، 1992.

لارابي، إف ستيفن. "إرساء الديمقراطية والتغيير في أوروبا الشرقية" في صورة أوروبا الجديدة. (نيويورك: راند، 1992): 71-130.

كالدور، ماري وإيفان فيفودا، محرران. إرساء الديمقراطية في أوروبا الوسطى الشرقية، مجموعة كونتينوم إنترناشيونال بابليشنيج جروب المحدودة، 2002.

داويشا، كارين وبيروس باروت، محرران. السياسة والسلطة والنضال لتحقيق الديمقراطية في جنوب شرق أوروبا. نيويورك: مطابع جامعة كامبريدج، 1997.

كاروتز، توماس. "نهاية النموذج الانتقالي"، جريدة الديمقراطية (يناير 2002): 1-17.

وايت، ستيفن وجودي بات وبول لويس، محررون. التطورات في

السياسات الأوروبية الوسطى والشرقية. دورهام، إن سي: جامعة ديوك، 2003.

لوج، بولين جونز. التغيير المؤسسي والاستمرارية السياسية في آسيا الوسطى ما بعد الاتحاد السوفيتي: السلطة والتصورات والمواثيق. كامبريدج: مطابع جامعة كامبريدج، 2002.

تتناول هذه اللبنة الوضع التاريخي والسياسي والمؤسسي للعملية الانتقالية في دول الشراكة (PfP) من أجل السلام. وهي تقدم أساساً لفهم إطار العمل والبيئة الجيوسياسية، مع التركيز على النجاحات والتحديات المتعلقة ببناء الأمة والدولة. إضافة إلى ذلك، فهي تعرف الطلاب بالأحداث والعمليات والتغييرات الأكثر أهمية منذ انهيار النظام الشيوعي الذي شهد بداية المرحلة الانتقالية بالنسبة للدول الجديدة المستقلة. كما تركز اللبنة أيضاً على الخصائص الأساسية للأنظمة السياسية والأمنية بالدول الشريكة.

#### أهداف التعلم الخاصة باللبنة:

(أ) الوقوف على الوضع الحالي للعمليات الانتقالية في دول الشراكة من أجل السلام.

(ب) معرفة وتحليل النماذج الأساسية والنظريات الرئيسية والمبادئ المتعلقة بعملية توطيد الديمقراطية بالدول.

(ج) استيعاب عمليات بناء مؤسسات الدفاع في دول الشراكة من أجل السلام.

(د) تحديد وتحليل التحديات المتعلقة بإصلاح منظومة الدفاع في دول الشراكة من أجل السلام.

#### مسائل للدراسة:

(أ) كيف أثر التطور التاريخي في اتجاهات التحول الديمقراطي؟

(ب) ما هي العوامل الرئيسية التي شكلت الأوضاع السياسية والمؤسسية والأمنية لكل دولة؟

(ج) ما هو هيكل السلطة السياسية المنوطة باتخاذ قرارات الأمن الوطني في الدولة؟

(د) كيف ترسم التهديدات والتحديات السياسية ملامح العمليات الانتقالية؟

(هـ) ما هي الدروس المستفادة من دراسات الحالة لنجاح أو فشل العملية الانتقالية؟

## عنوان اللبنة: التأثيرات التاريخية والأمنية على العمليات الانتقالية

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: الوضع التاريخي والسياسي والمؤسسي

### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

### وصف الوحدة:

سوف تتناول الوحدة الشروط المسبقة التاريخية لاختيار الطريق نحو إرساء الديمقراطية. وباستخدام منهجيات قائمة على المقارنة. ستكشف الوحدة عن الخصائص والسمات الرئيسية للأنظمة السياسية جيدة الأداء. كما تقدم هذه الوحدة رؤية أعمق حول الوضع التاريخي والسياسي والمؤسسي المتعلق بعملية إرساء الديمقراطية لدى الدول التي تعيش مرحلة انتقالية. وسيتعرف الطلاب من خلال الوحدة على الأحداث والعمليات والتحديات والتغيرات الأكثر أهمية على صعيد التطورات السياسية والاقتصادية والمؤسسية. كما تتضمن الوحدة عناصر مقارنة في هذه المجالات للدول التي تمر بمرحلة انتقالية.

### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

تهدف هذه الوحدة إلى تعريف الطلاب بالأحداث التاريخية والظروف الحالية المتعلقة بعملية إرساء الديمقراطية في الدول التي تمر بمرحلة انتقالية. إلى جانب القوى والأحداث التاريخية الجوهرية التي شكلت عملية إرساء الديمقراطية.

ومن خلال منهجيات قائمة على المقارنة لدراسة إرساء الديمقراطية. تهدف الوحدة إلى تعريف الطلاب بالنماذج الأساسية والنظريات الرئيسية والمبادئ المتعلقة بعملية توطيد الديمقراطية في الدول. الأمر الذي من شأنه مساعدة الطلاب على الشعور بالثقة في عمليات المناقشة والتفاوض من خلال استخدام اللغة المناسبة.

### مسائل للدراسة:

(أ) كيف أثر التطور التاريخي في الاتجاهات الحالية للتحويل الديمقراطي؟

(ب) ما هي الدروس الرئيسية المستفادة من سوابق التغيرات السياسية والمؤسسية التي تنطبق على دولة بعينها؟

(ج) هل هناك إستراتيجية فضلى يمكن أن تتوخاها الدولة لبناء الهياكل المستقبلية؟



## عنوان اللبنة: التأثيرات التاريخية والأمنية على العمليات الانتقالية

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: البيئة الجيوسياسية

### القراءات:

### وصف الوحدة:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تبحث الوحدة كيفية تغير السياسية والثقافة والجوانب الجيوسياسية في بيئة ما بعد الحرب الباردة. وتغطي الاتجاهات الجيوسياسية العامة في المنطقة. بما في ذلك الصراعات بين انتماءات القومية العاطفية والهويات الكونية بعد الوطنية. إلى جانب معضلة الخيارات المتعارضة من بين الأنظمة الجيوسياسية المتنافسة. كما خلل التحولات الجيوسياسية الجوهري المتعلقة بالأمن والهوية في دول الشراكة من أجل السلام. وحيثما يلزم. تتناول الوحدة التوترات المحتملة بين دول المنطقة كذلك.

### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

تهدف الوحدة. من خلال التهج النظري لدراسة الجوانب الجيوسياسية وإرساء الديمقراطية. إلى تعريف الطلاب بالعناصر الأساسية والآثار والمبادئ الرئيسية المتعلقة بعلم السياسة الجغرافية فيما يتعلق بعملية إرساء الديمقراطية في الدول. الأمر الذي من شأنه مساعدة الطلاب على فهم جذور المشكلات في المنطقة وسبل علاجها من خلال التحليل المقارن. كما تهدف إلى تعريف الطلاب بالجوانب والتأثيرات الجيوسياسية من الوحدة السابقة ومراحل عملية إرساء الديمقراطية في الدول التي تمر بمرحلة انتقالية.

### مسائل للدراسة:

(أ) كيف يؤثر الوضع الجيوسياسي على العملية والتطوير المتعلقين بالتحول الديمقراطي؟

(ب) كيف يمكن للدول الشريكة التأثير في البيئة الجيوسياسية والعملية الانتقالية؟

(ج) ما هي الدروس المستفادة من التاريخ فيما يتعلق بالآثار الجيوسياسية والتوترات بين الدول؟

(د) ما هي أمثلة التأثير الجيوسياسي في المنطقة؟

## عنوان اللبنة: التأثيرات التاريخية والأمنية على العمليات الانتقالية

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: النجاحات والتحديات المتعلقة ببناء الأمة والدولة

### القراءات:

### وصف الوحدة:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

سوف تعرف الوحدة الطلاب بالأحداث والعمليات والتغيرات الأكثر أهمية منذ انهيار النظام الشيوعي الذي شهد بداية المرحلة الانتقالية بالنسبة للدول الجديدة المستقلة. كما ستتناول الاختلافات بين بناء الأمة وبناء الدولة والنجاحات والتحديات التي تواجهها الدول الانتقالية في طريقها إلى هذه التطورات الهامة.

كذلك، تركز الوحدة أيضًا على الخصائص الأساسية للأنظمة السياسية والأمنية بالدول الشريكة في سياق بناء الأمة والدولة.

### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

تهدف الوحدة إلى تعريف الطلاب بالقوى والأحداث الرئيسية، والتأثيرات السياسية والاقتصادية، والأفكار التي شكلت عملية إرساء الديمقراطية. وسوف تتضمن التركيز على بناء الأمة والدولة في البلدان، لاسيما في مجال الأمن.

كما تسعى الوحدة إلى مساعدة الطلاب على اكتساب فهم واضح لعمليات الإصلاح المتعلقة بالدول التي في طريقها إلى بناء مؤسسات للدفاع عبر تقديم التوعية بأهمية التنمية الاقتصادية المستقرة والمستدامة. وسوف تستخدم الوحدة دراسات حالة لقصص النجاح والتحديات التي تواجه بناء الأمة والدولة.

كذلك، خُددت هذه الوحدة وخلل القضايا في المرحلة الانتقالية للدول من زوايا مختلفة: بهدف استيعاب أوجه التشابه والاختلاف المرتبطة بالمرحلة الانتقالية فيما يتعلق ببناء أنظمة الدفاع في الدول الشريكة المحددة.

### مسائل للدراسة:

- كيف ترسم التهديدات والتحديات السياسية ملامح الطريق إلى إرساء الديمقراطية؟
- ما هي قصص النجاح المتعلقة بتشكيل البيئة الأمنية في الدول الشريكة؟
- كيف يمكن تحليل العجز للاستجابة للتحديات الحالية والمحتملة؟

(ب) ما هو الدور الذي تلعبه البرلمانات في الإشراف على السياسة الإستراتيجية؟

(ج) كيف تعبر البرلمانات عن المجتمع المدني في تطوير السياسة الأمنية؟

(د) ما هو الدور الذي تلعبه السلطة التنفيذية في العلاقات المدنية العسكرية؟

(هـ) ما هي الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بوزارات السلطة التنفيذية الرئيسية؟

#### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

#### المراجع المختارة:

بيتز. ديفيد وجون لوينهاردت. محرران. الجيش والدولة في أوروبا ما بعد الشيوعية. لندن: فرانك كاس. 2001.

دانوبولوس. قسطنطين بي. ودانيل زيركر. محرران. الجيش والمجتمع في الكتلة الشرقية السابقة. كو. بولدر: ويستفيو برس. 1999.

ريتشارد. دويل. "إستراتيجية الأمن الوطني: السياسة العملية للمشكلات" مراجعة الإدارة العامة. 67، رقم 4 (يوليو - أغسطس 2007): 29-624.

دريك. مايكل إس إشكاليات السلطة العسكرية: الحكومة والنظام وموضوع العنف. بورتلاند. أوريجون: فرانك كاس. 2002.

المشاركة التشريعية طوال دورة الميزانية. المشروع الدولي للميزانية الخاص بمركز الميزانية وألويات السياسات.  
<http://www.internationalbudget.org/>

أدوات الإشراف البرلماني. 2008. الاتحاد البرلماني الدولي.  
<http://www.ipu.org>

أولريش. ماريبيث بيترسون. إرساء الديمقراطية في الجيوش الشيوعية: حالات القوات المسلحة التشيكية والروسية. أن آربور. مطابع جامعة ميتشيغن. 1999.

#### وصف اللجنة:

تتناول هذه اللجنة من التعليمات العديد من العلاقات والأدوار الحاسمة التي تؤثر في تطوير سياسة الدفاع وموارده. وتركز أولاً على الأدوار التي تلعبها البرلمانات في تمويل الدفاع والمساهمة في صياغة إستراتيجية الأمن. كما تتناول بالبحث الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالفرع التنفيذي في تطوير وتنفيذ السياسات والميزانيات المتعلقة بالأمن والعمل مع البرلمان.

#### أهداف التعلم الخاصة باللجنة:

(أ) استيعاب الأدوار المدنية والعسكرية في تطوير سياسية الدفاع والإشراف التشريعي الفعال والشفاف على قطاع الدفاع.

(ب) دراسة الأدوار والعلاقات داخل الحكومة. لاسيما تلك الأدوار التي يشارك فيها الفرع التشريعي. حيث تنخرط للجان الخاصة به في إعداد الميزانية والدفاع وهيكل ميزانيات الدفاع.

(ج) التعرف على مبادئ الإدارة العامة في قطاع الأمن الوطني.

(د) إدراك فعالية التنظيم والتشغيل المتعلقين بالفرع التشريعي في إجراء الإشراف على الميزانية.

(هـ) تعريف الطلاب بالدور الذي يلعبه المشرعون في صياغة إستراتيجية الأمن الوطني. بما في ذلك السياسات الإستراتيجية وثيقة الصلة.

(و) اختبار قدرات الدول على تعزيز الاستقرار الوطني والإقليمي.

(ز) فهم الحكومة الفعالة وذات الكفاءة للفرع التنفيذي. القدرة على الاستجابة للتحديات المتعلقة بتحول الدفاع.

(ح) إمعان النظر في الممارسات المتعلقة ببناء واستدامة مساءلة الفرع التنفيذي للحد من الفساد وضمان الاستخدام الأوفى والأفضل للأموال العامة المحدودة.

#### مسائل للدراسة:

(أ) كيف يمكن للبرلمانات المساهمة بفعالية في إعداد الميزانية للدفاع؟

الوحدة: دور البرلمان في وضع الميزانية الخاصة بالدفاع

وصف الوحدة:

تتناول هذه الوحدة الدور الذي تلعبه البرلمانات في العملية التي تسلكها الديمقراطيات لوضع وتنفيذ الميزانيات الخاصة بالأمن الوطني. والغرض من أي قطاع للدفاع هو توفير الأمن للشعب والذي بدوره يكون مطالباً من خلال نظام الضرائب بدعم ذلك القطاع. تقوم الفرضية الأساسية للحكومة الديمقراطية على امتلاك الأشخاص المنتخبين للبرلمان والذين يمثلون الشعب معرفة تامة بالميزانيات المسخرة لدعم مؤسسة الدفاع والسياسات الأمنية التي تقوم عليها تلك الميزانيات واعتمادهم لهذه الميزانيات. ويشار إلى المبدأ الذي يكمن وراء ذلك بسيادة القانون في المالية العامة. ومن خلال مشاركة البرلمان في وضع الميزانية الخاصة بالدفاع. فهو يساهم في تكوين إجماع شعبي واسع ويوفر الرقابة على السلطة التنفيذية. ومن ثم فهو يعزز مساءلتها أمام الشعب.

ويمكن للبرلمانات المساهمة في وضع ميزانية الدفاع عبر تعيين حدود إجمالية للإنفاق على الأمن الوطني والتأثير على تخصيص موارد الدفاع. الأمر الذي يحدث عادة من خلال المشاركة القبلية. ويمكن للبرلمانات كذلك أن تلعب دوراً من خلال ضمان التنفيذ الفعال لتمويل الدفاع. الأمر الذي يحدث عادة من خلال المشاركة اللاحقة. وللعلم، فإن كثيراً من البرلمانيين يمزجون بين هذين الدورين لدى قيامهم بعملية الإشراف على ميزانية الدفاع.

أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) تهدف الوحدة إلى تعزيز الفهم حول كيفية تأثير مفاهيم وممارسات الإدارة العامة للبرلمانات في التمويل الفعال لقطاع الدفاع في البلدان الديمقراطية.

(ب) سوف يدرك الطلاب تركيب البرلمان في بلدانهم وعلاقته بالسلطة التنفيذية.

(ج) سوف يفهم الطلاب كيفية تنظيم البرلمان خاصتهم لمراجعة ميزانيات الدفاع المقترحة. لاسيما نظام اللجان الخاص به. والسلطة المتاحة للبرلمان لتعديل تلك الميزانيات.

(د) سيدرك الطلاب مستوى التفصيل الممكن تقديمه إلى البرلمان بشأن ميزانيات الدفاع المقترحة والقيود الزمنية التي يعملون ضمن حدودها لإجراء التعديلات.

(أ) هيكل البرلمان فيما يتعلق بالسلطة التنفيذية.

- الأنظمة البرلمانية الكلاسيكية
- الأنظمة الرئاسية
- الأنظمة الهجينة
- المجالس التشريعية الأحادية والثنائية

(ب) القوانين والعمليات المتعلقة بالميزانية في البرلمان.

(ج) اللجان وعمليات الميزانية البرلمانية.

- لجان الميزانية
- لجان الدفاع
- لجان المحاسبة العامة
- موارد وكفاءات الموظفين

(د) نافذة الفرص المتاحة للبرلمان للتأثير في الميزانية.

(هـ) قيود السياسة المالية التي تؤثر في ميزانيات الدفاع.

- أهداف العجز
- الالتزامات المتعلقة بالمعاهدات والسياسات

(و) الشفافية وتفصيل الميزانية: إلى أي حد تعتبر كافية؟

طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

- (أ) المتطلبات البرلمانية لإستراتيجية الأمن الوطني.  
 (ب) الموافقة البرلمانية المتعلقة بإستراتيجيات الأمن الوطني.  
 (ج) المتطلبات البرلمانية للوثائق الإستراتيجية المتعلقة بإستراتيجيات الأمن الوطني.  
 (د) مشاركة المجتمع المدني في وضع الإستراتيجية الأمنية.  
 (هـ) عامل الأنشطة المشتركة بين الإدارات.

وصف الوحدة:

وضعت هذه الوحدة لتعزيز الفهم حول دور البرلمان في ممارسة الإشراف على العملية التي تستخدمها الحكومات الديمقراطية لصياغة إستراتيجيات الأمن الوطني والوثائق الإستراتيجية الأخرى. وفي حين تعتبر إستراتيجية الأمن في الكثير من الأحيان التزاماً منوطاً بالسلطة التنفيذية، فإنه يمكن للبرلمانيين المساهمة فيها. وتستخدم الحكومات، الإدارة بالسلطة التنفيذية، عمليات التخطيط الأمني لتحديد التهديدات وترتيبها من حيث الأولوية وتطوير إستراتيجيات للأمن الوطني التي تعالجها، فالأمن الوطني هو مفهوم واسع ويزداد تعقيداً من حيث آثاره المحتملة ووسائل تحقيقه. ويتمثل هدف الحكومة الديمقراطية في توفير الأمن بما يتماشى مع قيم الشعب. وبمعنى آخر، توفير رؤية مشتركة لسياسة الأمن وإستراتيجيته. ويمكن التعبير عن آراء الشعب من خلال النواب المنتخبين في البرلمان. وبينما يمكن للبرلمانات تحديد الملامح العامة لعمليات التخطيط الإستراتيجي وتقديم بعض المدخلات بشأن الخُرج النهائي من هذه العمليات، والذي يكون عادةً إستراتيجية أمن وطني ذات خطوط عريضة. وعلى هذا النحو، تساهم البرلمان في مساءلة مسؤولي السلطة التنفيذية المنوطين بالإستراتيجيات الأمنية. وتعزيز شرعية تلك الإستراتيجيات ومصداقيتها. وفي نهاية المطاف، ينبغي على البرلمان أن تكون على علم بمقتضيات الميزانية والسياسة بالنسبة لإستراتيجيات الأمن الوطني (بما في ذلك، طبيعة الحال، الالتزامات تجاه منظمات كالتاتو التي تعنى بقدرات القوة وانتشارها). وذلك طالما كانت الموافقة البرلمانية على مثل هذه الميزانيات والسياسات مطلوبة لتنفيذ الإستراتيجيات.

طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية، ودراسات حالة، وتدريبات، ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- (أ) سوف يفهم الطلاب الأساس القانوني لوضع إستراتيجيات الأمن الوطني في دولتهم.  
 (ب) سوف يتعرف الطلاب على نطاق إستراتيجيات الأمن الوطني الخاصة بدولتهم والإدارات الحكومية المسؤولة عن إصدارها.  
 (ج) سوف يدرك الطلاب مدى المشاركة البرلمانية الممكنة في اعتماد إستراتيجيات الأمن الوطني للدولة وسبل تحقيق هذا الاعتماد.  
 (د) سوف يدرك الطلاب طبيعة مشاركة المجتمع المدني في تشكيل إستراتيجيات الأمن الوطني للدولة أو اعتمادها رسمياً.

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

الوحدة: الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالوزارات الرئيسية للفرع التنفيذي

القراءات:

وصف الوحدة:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تدرس هذه الوحدة الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالفرع التنفيذي تجاه صياغة السياسات والميزانيات الأمنية وتنفيذها وجّاه عمله مع البرلمان. كما تتناول الوحدة بالتفصيل مهام رئيس الحكومة. وهو الرئيس أو رئيس الوزراء. ووزارات الدفاع والخارجية والداخلية والمالية في إدارة قطاع الدفاع وتنفيذ سياسة أمنية متسقة.

أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- (أ) تقييم قدرات الدول على تعزيز الاستقرار الوطني والإقليمي.
- (ب) فهم الحكومة الفعّالة وذات الكفاءة للفرع التنفيذي. القادر على الاستجابة للتحديات المتعلقة بتحول الدفاع.
- (ج) استيعاب تقسيم السلطات والمسؤوليات بين الفروع التشريعية والتنفيذية بخصوص شؤون الدفاع والأمن.
- (د) دراسة الممارسات المتعلقة ببناء واستدامة مساءلة السلطة التنفيذية للحد من الفساد وضمان الاستخدام الأوفى والأمثل للأموال العامة المحدودة.

مسائل للدراسة:

- (أ) ما هو الدور الذي تلعبه السلطة التنفيذية في العلاقات المدنية العسكرية؟
- (ب) ما الذي يضمن التوازن بين مسؤوليات القائد العام للقوات المسلحة. الذي يتم تعيينه مباشرة بأمر من الشعب. ونائب الشعب. الذي يمارس المراقبة الديمقراطية على الهياكل الحكومية والعسكرية فيما يتعلق بالجوانب الدفاعية؟
- (ج) ما هي الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالوزارات الرئيسية للفرع التنفيذي؟
- (د) ما هي المبادئ الأساسية للتفاعل بين الفروع البرلمانية والتنفيذية فيما يتعلق بشؤون الدفاع؟

**طرق التعلم:**

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

**المراجع المختارة:**

هوارد. مايكل. الحرب في التاريخ الأوروبي. أوكسفورد: مطابع جامعة أوكسفورد. 1976.

موراي. ويليامسون. وماكريغور نوكس. وألفين برنيستين. محررون. صناعة الإستراتيجية: الحكم والدول والحرب. كامبريدج: مطابع جامعة كامبريدج. 1994.

بيتر باريت. محرر. صُتَّع الإستراتيجية الحديثة: من ميكافيللي إلى عصر الذرة. برنستون. إن جيه: مطابع جامعة برنستون. 1986.

ويتاكر. آلان جي وآخرون. عملية الأمن الوطني: مجلس الأمن الوطني والنظام المشترك بين الوكالات. واشنطن العاصمة: جامعة الدفاع الوطني. أبريل 2007.

**وصف اللبنة:**

تتناول هذه اللبنة دراسة عملية التنسيق بين الوكالات وعلاقتها بعملية صياغة الإستراتيجية - السياسة. كما تتناول التعاون المشترك بين الوكالات خلال المواقف المتأزمة وغير المتأزمة على حدٍ سواء. ويتضمن ذلك تحليل الاتصالات بين الجهات الفاعلة بين الوكالات. ومشاكل الثقة التي تنطوي عليها العملية. ودرجة الشفافية التي تتوخاها الجهات الفاعلة بين الوكالات والعملية. إضافةً إلى ذلك. تتناول هذه اللبنة مكونات عملية صياغة الإستراتيجية - السياسة.

**أهداف التعلم الخاصة باللبنة:**

- (أ) فهم الاختلافات المتعلقة بالتعاون المشترك بين الوكالات في المواقف المتأزمة وغير المتأزمة.
- (ب) دراسة مشكلة الثقة بين الجهات الفاعلة بين الوكالات.
- (ج) تقييم الدرجات المتفاوتة من الشفافية. أو انعدامها. والتي تنطوي عليها العملية المشتركة بين الوكالات.
- (د) تحليل البنية الأساسية لعملية التفكير الإستراتيجي والعلاقة المحتسبة بين الغايات والسبل والوسائل.
- (هـ) إدراك أهمية عنصر تقييم المخاطر لعملية صياغة الإستراتيجية - السياسة.

**مسائل للدراسة:**

- (أ) ما هي الاختلافات التي تنطوي عليها عملية التعاون المشترك بين الوكالات في المواقف المتأزمة وغير المتأزمة؟
- (ب) لماذا تمثل الثقة أحياناً مشكلة صعبة بالنسبة للجهات الفاعلة بين الوكالات؟
- (ج) كيف يمكن تحقيق الشفافية بين الجهات الفاعلة بين الوكالات بالنظر إلى الصعوبات المتعلقة بالثقة؟
- (د) ما الذي يفرضي إلى نجاح وفشل نهج الغايات والسبل والوسائل؟
- (هـ) ما هي المكونات الأساسية للتحليل الشامل لتقييم المخاطر؟

## عنوان اللجنة: التعاون المشترك بين الوكالات وصياغة

### الإستراتيجيات

## طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

## الوحدة: التعاون المشترك بين الوكالات في المواقف غير المتأزمة

### القراءات:

### وصف الوحدة:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تتناول الوحدة دراسة عملية التنسيق المشترك بين الوكالات خلال المواقف غير المتأزمة. وتعرف المواقف غير المتأزمة بأنها تلك السياسات والإستراتيجيات التي لا تتأثر بعامل الوقت السريع. وتشمل هذه المواقف تلك المرتبطة مباشرة بالتنشغيل اليومي للدولة وجهاز الأمن الوطني الخاص بها. وللعلم، فإنه سيتم استخدام دراسة حالة لتوضيح هذه المسائل.

### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- أ) فهم الاختلافات المتعلقة بالتعاون المشترك بين الوكالات في المواقف المتأزمة وغير المتأزمة.
- ب) فهم مشكلة الثقة بين الجهات الفاعلة بين الوكالات خلال المواقف غير المتأزمة.
- ج) تقييم الدرجات المتفاوتة من الشفافية، أو انعدامها، والتي تنطوي عليها العملية المشتركة بين الوكالات خلال المواقف غير المتأزمة.
- د) معرفة مكونات العملية المشتركة بين الوكالات من خلال دراسة حالة لموقف غير متأزم.

### مسائل للدراسة:

- أ) ما هي المشكلات المعينة المرتبطة بعملية التعاون المشترك بين الوكالات خلال المواقف غير المتأزمة؟
- ب) لماذا تمثل الثقة أحياناً مشكلة صعبة بالنسبة للجهات الفاعلة بين الوكالات خلال المواقف غير المتأزمة؟
- ج) بالنظر إلى الصعوبات المتعلقة بالثقة، كيف يمكن تحقيق الشفافية التامة بين الجهات الفاعلة بين الوكالات خلال المواقف غير المتأزمة؟
- د) كيف تؤثر مشكلتنا الثقة والشفافية إلى جانب المشكلات التنسيقية الأخرى في دراسة حالة لموقف معين غير متأزم؟



سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين، وحلقات دراسية، ودراسات حالة، وتدريبات، ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

الوحدة: التعاون المشترك بين الوكالات في المواقف المتأزمة

القراءات:

وصف الوحدة:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تتناول الوحدة دراسة عملية التنسيق المشترك بين الوكالات خلال المواقف المتأزمة. وتعرف المواقف المتأزمة بأنها تلك المشاكل المتعلقة بوضع السياسات والإستراتيجيات التي تتأثر بصورة قوية بعوامل زمنية عاجلة. وتشمل هذه المواقف تلك المرتبطة بصورة مباشرة بالقرارات الحكومية التي تطلب الانتشار السريع للقوات المسلحة. وللعلم، فإنه سيتم استخدام دراسة حالة لتوضيح هذه المسائل.

أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- أ) فهم الاختلافات المتعلقة بالتعاون المشترك بين الوكالات في المواقف المتأزمة وغير المتأزمة.
- ب) التعرف على مشكلة الثقة بين الجهات الفاعلة بين الوكالات خلال المواقف المتأزمة.
- ج) تقييم الدرجات المتفاوتة من الشفافية، أو انعدامها، والتي تنطوي عليها العملية المشتركة بين الوكالات خلال المواقف المتأزمة.
- د) معرفة مكونات العملية المشتركة بين الوكالات كما تجري ضمن دراسة للحالة على موقف متأزم.

مسائل للدراسة:

- أ) ما هي المشكلات المعينة المرتبطة بعملية التعاون المشترك بين الوكالات خلال المواقف المتأزمة؟
- ب) لماذا تمثل الثقة أحياناً مشكلة صعبة بالنسبة للجهات الفاعلة بين الوكالات خلال المواقف المتأزمة؟
- ج) بالنظر إلى الصعوبات المتعلقة بالثقة، كيف يمكن تحقيق الشفافية التامة بين الجهات الفاعلة بين الوكالات خلال المواقف المتأزمة؟
- د) كيف تؤثر مشكلتنا الثقة والشفافية إلى جانب المشكلات التنسيقية الأخرى في دراسة الحالة لموقف متأزم معين؟

الوحدة: عملية صياغة السياسة والإستراتيجية

وصف الوحدة:

تتناول هذه الوحدة تطوير الإستراتيجية والسياسة المتعلقة بالأمن الوطني على المستوى الوطني للحكومة. وينصب تركيزها على مكونات عملية الصياغة لتتضمن الأهداف الوطنية، والمصالح الوطنية، وتقييم التهديدات، والغايات والسبل والوسائل، فضلاً عن أدوات تقييم الجدوى والقبول والملاءمة. كما تتناول الوحدة أيضاً إمكانية تنفيذ تقييم مفصل للمخاطر. وللعلم، فإنه سيتم استخدام دراسة حالة لتوضيح هذه المسائل.

أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) تحليل البنية الأساسية لعملية التفكير الإستراتيجي -- العلاقة الحسوبة بين الغايات والسبل والوسائل.

(ب) تقييم الأهداف الوطنية من حيث علاقتها بالمعتقدات والأخلاق والقيم الراسخة.

(ج) تقييم التحديد المتعلق بالمصالح الوطنية للدولة وترتيب أولوياتها.

(د) تحليل تطبيق مفهوم الغايات والسبل والوسائل في عملية صياغة كل من الإستراتيجية والسياسة.

(هـ) تحليل مفهوم السلطة الوطنية وكيفية ارتباط عناصر السلطة الوطنية مفردة أو مجتمعة بالقدرة على تحديد الطرق الممكنة أو المفاهيم الإستراتيجية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية - السياسة.

(و) معرفة المتطلبات اللازمة لعمل تقييم مفصل للمخاطر.

(ز) تحليل البيئة الأمنية العالمية لما لها من أثر في عملية الصياغة.

(ح) تحليل البيئة الأمنية المحلية لما لها من أثر في عملية الصياغة.

(ط) إدراك أنه بمجرد وضع الإستراتيجية أو السياسة وتنفيذها، لا بد من مراقبتها بصورة مستمرة للوقوف على نجاحها أو فشلها أو حاجتها إلى التعديل.

مسائل للدراسة:

(أ) ما هي المكونات المحددة لعملية صياغة الإستراتيجية - السياسة؟

(ب) ما هي عناصر الهدف الوطني التي ستتأثر بصورة مباشرة في عملية الصياغة؟

(ج) ما هي المصالح الوطنية وكيف ينبغي ترتيب أولوياتها؟

(د) كيف يتم تطبيق مفهوم الغايات والسبل والوسائل بصورة خاصة في العملية الشاملة لصياغة الإستراتيجية؟

(هـ) كيف ترتبط عناصر السلطة الوطنية بصورة مباشرة بالطرق أو المسارات المحتملة للعمل؟

(و) ما هي العناصر المطلوبة لإجراء تقييم مفصل للمخاطر؟

(ز) كيف يتم استخدام عناصر البيئة الأمنية العالمية في عملية الصياغة؟

(ح) كيف يتم استخدام عناصر البيئة الأمنية المحلية في عملية الصياغة؟

(ط) ما هو السبب وراء أهمية المراقبة المستمرة للإستراتيجيات والسياسات المطبقة للوقوف على نجاحها أو فشلها أو حاجتها للتعديل؟

طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية، ودراسات حالة، وتدريبات، ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

وصف البنية:

تتناول هذه البنية الأبعاد الثلاثة للعلاقات المدنية - العسكرية: المراقبة المدنية الديمقراطية، فعّالية وكفاءة منظمات الدفاع، والتفاعلات بين قطاع الدفاع وغيره من المؤسسات الوطنية والدولية.<sup>1</sup> وطالما كانت المراقبة المدنية الديمقراطية، وعلى نحو تقليدي، محور تركيز العلاقات المدنية - العسكرية، وتفترض المراقبة المدنية الديمقراطية على المؤسسة العسكرية خضوع المؤسسة العسكرية وغيرها من الأجهزة الأمنية للمؤسسات الحاكمة في دولة ديمقراطية ليبرالية، وتتضمن تبني ممثلي هذه المؤسسات للمعايير والقيم الديمقراطية الليبرالية، بينما تركز فعّالية وكفاءة مؤسسات الدفاع من ناحية أخرى، على قدرة المؤسسات العسكرية والأمنية، على التوالت، على الوفاء بالأدوار والمهام الموكلة إليها، وعلى مستويات توفير الموارد المناسبة للمؤسسة العسكرية وغيرها من المؤسسات الأمنية لمساعدتها في إنجاز الأدوار والمهام المنوطة بها. أما البعد الأخير فيتناول المستويات المناسبة من التفاعلات بين المؤسسة العسكرية ومؤسسات المجتمع المدني، بما في ذلك التأثيرات الدولية والإقليمية البارزة على إصلاح قطاع الدفاع.

أهداف التعلم الخاصة بالبنية:

(أ) فهم الأدوار البارزة والمتداخلة بين المؤسسات المدنية والعسكرية في قطاع الدفاع.

(ب) فهم معنى المراقبة المدنية الديمقراطية على القوات المسلحة.

(ج) تحليل وفهم العوامل التي تسهم في فعّالية المؤسسة العسكرية في دولة ديمقراطية.

(د) استيعاب التوترات المتعلقة بالمراقبة المدنية الديمقراطية على القوات المسلحة إلى جانب فعّالية وكفاءة مؤسسات الدفاع.

(هـ) إدراك معوقات إصلاح قطاع الدفاع.

مسائل للدراسة:

(أ) كيف يتم البت في تقسيم الأدوار والمسؤوليات بين القطاعين المدني والعسكري؟

(ب) كيف يمكن لقوى الأمن الداخلي أن تعزز أو تعرقل إصلاح الدفاع؟

(ج) ما هي التأثيرات الداخلية والخارجية على إصلاح الدفاع والعلاقات المدنية - العسكرية؟

(د) ما هو دور وسائل الإعلام في العلاقات المدنية - العسكرية، وما هي الالتزامات المنوطة بها تجاه التوعية بالأمن الوطني؟

(هـ) ما هو الدور المناسب للمنظمات الأمنية غير الحكومية في قطاع الدفاع؟

(و) كيف يمكن تعزيز التعاون الصناعي المدني - العسكري الفعال؟

طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين، وحلقات دراسية، ودراسات حالة، وتدريبات، ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

المراجع المختارة:

بلاند، دوغلاس إل، "نظرية موحدة حول العلاقات المدنية - العسكرية" القوات المسلحة والمجتمع، المجلد 26 رقم 1 خريف 1999: 26-7.

برينو، توماس وهارولد ترينكوناس، محرران، السياسات العالمية بشأن إصلاح الدفاع، نيويورك: بالغريف، 2008.

كوتي، أندرو وتيموثي إدواردز وأنتوني فورستر، محررون، المراقبة الديمقراطية على الجيش في أوروبا ما بعد الشيوعية: حراسة الحراس، نيويورك: بالغريف، 2002.

فيفر بيتر، الخدم المسلحون: الوكالة والإشراف والعلاقات المدنية - العسكرية، كامبريدج، ماساتشوستس: مطابع جامعة هارفارد، 2003.

هنتغتون، صموئيل، الجندي والدولة: النظرية والسياسة في العلاقات المدنية العسكرية، كامبريدج، ماساتشوستس: مطابع جامعة هارفارد، 1957.

جانوفيتز، موريس، الجندي المحترف: الصورة الاجتماعية والسياسية، نيويورك: مطابع فري، 1960.

موسكوز، تشارلز وجيمس ويليامز ودي سيفال، محررون، الجيش ما بعد الحداثة والقوات المسلحة بعد الحرب الباردة، أوكسفورد: مطابع جامعة أوكسفورد، 2000.

## عنوان البنية: العلاقات بين القطاعين المدني والعسكري

### الوحدة:

إطار العمل/الأسس النظرية للعلاقات بين القطاعين المدني والعسكري

### وصف الوحدة:

ترسم هذه الوحدة إطارًا نظريًا لفهم الأشكال والأبعاد المختلفة للعلاقات المدنية - العسكرية. وتستكشف تقسيم الأدوار والمسؤوليات بين القطاعين المدني والعسكري بينما توفر الفرصة لفهم الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث تضارب بين القطاعين. كما تناقش الوحدة الاختلافات في التفاعلات بين البيئات المتأزمة وغير المتأزمة (بمعنى آخر بيئات السلام والصراع). وأخيرًا، تقدم الوحدة العقبات التي تعترض الإصلاح الأكثر شمولاً لقطاع الأمن. بدلاً من إصلاح قطاع الدفاع، كما تقدم التهديدات والتحديات التي تعوق تنمية المجتمع المدني. وللعلم، فإنه سيتم استخدام دراسة حالة لتوضيح بعض هذه المسائل.

### أهداف التعلم

(أ) فهم مختلف نماذج العلاقات المدنية - العسكرية. بغية التعرف على الخصائص الهامة والمتغيرات الحاضرة في مجتمع اليوم.

(ب) التعرف على الاختلافات بين المراقبة المدنية والديمقراطية. وكذلك الطرق التي تشارك من خلالها المؤسسة العسكرية في العملية السياسية.

(ج) فهم إطار عمل من الأدوار والمسؤوليات التي تعزز فرص العلاقات المدنية - العسكرية الإيجابية.

(د) إدراك الاختلاف الذي تبرزه بيئة متأزمة مقابل بيئة أخرى غير متأزمة في التفاعلات المدنية - العسكرية.

(هـ) فهم الاختلافات بين الإصلاح المدني - العسكري وإصلاح القطاع الأمني - المدني وفهم الأسباب التي تجعل إصلاح الأخير مسألة أكثر تعقيداً إلى حد بعيد.

### مسائل للدراسة:

(أ) ماهي الخصائص المعينة للنماذج النظرية المختلفة للعلاقات المدنية - العسكرية وكيف يمكن أن تُطبق في موقف الدولة المشاركة؟

(ب) ما هي المصالح المشتركة والفردية التي تم ترسيخها ثقافيًا في المؤسسة العسكرية. وكيف يمكن لها أن تؤثر في العلاقات المدنية - العسكرية. وما هو الحال إن مثلت هذه المصالح أية عوائق أمام ترسيخ المراقبة الديمقراطية؟

(ج) كيف تغير المواقف المتأزمة الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالعلاقات المدنية - العسكرية وبذلك تؤثر على المراقبة الديمقراطية وانخراط قطاع الدفاع في البيئة السياسية؟

(د) ما هي المزايا الفريدة لقطاع الأمن. مقارنة بقطاع الدفاع. والتي تجعل الإصلاح صعباً؟

(هـ) كيف يمكن تطوير الثقة والشفافية مع القطاع الأمني؟

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وأساتذة جامعيين. وذلك إما في صورة مباشرة أو عن طريق الإنترنت. كما ستضمن نماذج التعلم حلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

## عنوان البنية: العلاقات بين القطاعين المدني والعسكري

### الوحدة: مشاركات المجتمع المدني مع قطاع الدفاع

#### وصف الوحدة:

تبحث هذه الوحدة مختلف الوسائل التي يتفاعل من خلالها المجتمع وقطاع الدفاع لتيسير الإصلاح، وبناء المجتمع المدني، وتعزيز الفعالية والكفاءة، وتعتبر المراقبة الديمقراطية على قطاع الأمن، مكوناً ضرورياً للمجتمع المدني، ويمكن تحقيقها جزئياً عن طريق هياكل قانونية تحدد الأدوار والمسؤوليات، غير أن الإصلاح المستدام يتطلب التحول من الثقافة التنظيمية لقطاع الأمن إلى أخرى تتبنى المراقبة الديمقراطية، وإلى مجتمع دفاع مدني منخرط وواعٍ يعمل كمرآة عاكسة لقضايا الدفاع، وشعب مهتم وملم، عادةً من خلال وسائل الإعلام، بقضايا الأمن ومتجاوب معها، وللعلم، فإنه سيتم استخدام دراسات حالة لتوضيح هذه المسائل.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) إدراك دور التعليم في تغيير الاتجاهات والمعتقدات والسلوكيات داخل قطاع الأمن من خلال تطوير كادر جديد من المهنيين العسكريين والمدنيين بقطاع الدفاع مع التركيز على المجتمع المدني.

(ب) فهم كيف يساهم تفاعل المدنيين مع قطاع الأمن في الشفافية وتغيير القيم.

(ج) الإقرار بأهمية التحليل التأملي، والذي غالباً ما يتم من خلال مجامع التفكير بقطاع الدفاع، في تطور المراقبة الديمقراطية على قطاع الأمن.

(د) معرفة دور وسائل الإعلام وغيرها في تنمية الوعي العام بقضايا الأمن الوطني والدفاع المحيطة.

#### مسائل للدراسة:

(أ) كيف يتم تحقيق التعليم داخل قطاع الأمن لتحويل ثقافة تنظيمية ما من ثقافة تقوم على أساس حماية النظام والاستحقاق والسرية ومن هم الأشخاص الذين يحتاجون إلى ذلك؟

(ب) ما هو التعليم المطلوب لتطوير كادر مدني من الخبراء الأمنيين الذين يمكن أن يساهموا في حل القضايا الأمنية بينما يحافظون على قيم المجتمع المدني؟

(ج) ما هي الآثار المترتبة على "التحجيم الصحيح" لقطاع الأمن، على كِلٍ من القطاع والمجتمع بشكل عام؟

(د) كيف يحقق كل من وسائل الإعلام وقطاع الأمن التوازن بين تنمية الوعي العام بالقضايا الأمنية و"حق المعرفة" من جهة، ومتطلبات السرية لأغراض الأمن الوطني من جهة أخرى؟

(هـ) كيف يمكن للمرء ضمان نهج متوازن وشفاف للنقاش العام حول قضايا الأمن الوطني من شأنه الحد من إقحام التحيزات السياسية؟

#### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس بعض المحاضرات بواسطة خبراء ممارسين، وأساتذة جامعيين، وسيتم تحقيق مستوى أعلى من النجاح التعليمي من خلال الحلقات الدراسية التطبيقية، ودراسات الحالة، والتدريبات، والمحاكاة داخل فصول الدراسة.

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة، غير أنه يُوصى بشدة بدراسات حالة تبرز النجاح وتوضح أسباب الفشل.



### أهداف التعلم وموضوعاته

#### أهداف التعلم:

الهدف الأول: الإدارة الإستراتيجية للدفاع (*DSM*) (الأهداف 5.1 و5.2 و5.3 و5.4 و5.5 للخطة PAP-DIB)

- أ) بيان دور ومهام القوات المسلحة في المجتمع.
- ب) تطوير وإجراء المراجعة الإستراتيجية للدفاع (SDR). لتحديد متطلبات الدفاع. وإجراء التحليل الشامل لاحتياجات الدولة الأمنية.
- ج) ترجمة الوثائق الإستراتيجية إلى دليل توجيهي متماسك ومنسق وخطط تنفيذية لبناء مؤسسات الدفاع.
- د) تطوير إجراءات فعّالة وشفافة لتحسين إدارة وزارات الدفاع والوكالات المسؤولة عن شؤون الدفاع.
- هـ) تطوير والحفاظ على قدرات ميسورة وقابلة للتشغيل المتبادل تلبي متطلبات الأمن والدفاع.
- و) تطوير نظام وطني لإدارة الأزمات والاستجابة، والذي يشمل جميع السلطات وثيقة الصلة ويضع تدابير وآليات واضحة للتنسيق في المواقف المتأزمة.

الهدف الثاني: تحول الدفاع (*DT*) (الهدفان 5.4 و5.5 للخطة PAP-DIB)

- أ) تحسين إدارة الوزارات والوكالات المسؤولة عن شؤون الدفاع وهيكل القوة المرتبطة بها.
- ب) إدراك الفرق بين مفاهيم إدارة التغيير، والثورة في الشؤون العسكرية، وحوّل الدفاع، وحوّل القوة، وإصلاح الدفاع، والتحديث، وإعادة الهيكلة، وإعادة الهندسة، وتحسين العمليات التجارية.
- ج) دمج عناصر التكنولوجيا والسياسة والعوامل البشرية في سياق إعادة تصميم العمليات في قطاع الدفاع.
- د) تطبيق المنهجيات والأدوات والأساليب المناسبة لاستخدامها في تقييم وقياس وإعادة تصميم العمليات في قطاع الدفاع.

الهدف الثالث: اقتصاديات الدفاع (*DE*) (الأهداف 5.5 و5.6 و5.7 لخطة PAP-DIB)

- أ) تحديد السياسات والممارسات الأمنية الوطنية التي ينبغي تنفيذها. لضمان الإدارة الفعّالة والشفافة للأصول الرأسمالية البشرية والمادية في قطاع الدفاع.
- ب) إظهار الفهم الواضح للعلاقة بين الاستثمارات الرأسمالية البشرية والمادية (الوسائل) وأهداف الأمن الوطني (الغايات).
- ج) فهم العلاقة السليمة بين القيادة المدنية للدفاع وأنظمة إدارة رأس المال البشري العسكري.

الهدف الرابع: الإدارة المالية (FM) (الهدف 5.8 للخطة PAP-DIB)

- (أ) تحديد أدوار ومسؤوليات القيادة المدنية والعسكرية لضمان الشفافية في عملية إعداد ميزانية الدفاع.
- (ب) وضع "هيكل الميزانية البرنامجية" المقترح لوكالات الدفاع.
- (ج) شرح الغرض من استخدام الطرق الحديثة لتحديد تكاليف الاستثمارات في الأمن الوطني.
- (د) الهدف الخامس: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SAPP) (الهدفان 5.8 و5.9 للخطة PAP-DIB)
- (هـ) تحديد طرق اتخاذ القرارات المنطقية والمنضبطة في حالات عدم التيقن.
- (و) تحديد طرق التحليل المناسبة لحل القضايا المتعلقة بسياسة الأمن الوطني.
- (ز) شرح نقاط القوة والضعف لكل طريقة من طرق التحليل.



## قائمة الموضوعات المحتملة

### اللبنة الأولى: الإدارة الإستراتيجية للدفاع (DSM)

الوحدة 1. تخطيط الدفاع - الملامح الأساسية لسياسة الدفاع

الوحدة 2. أنظمة إدارة الدفاع

الوحدة 3. ممارسة الإدارة الإستراتيجية للدفاع

### اللبنة الثانية: تحول الدفاع (DT)

الوحدة 1. قيادة التغيير

الوحدة 2. التحسين المستمر للعملية

الوحدة 3. الأدوات والأساليب اللازمة لتحول الدفاع

### اللبنة الثالثة: اقتصاديات الدفاع (DE)

الوحدة 1. مقدمة لاقتصاديات الدفاع

الوحدة 2. الاقتناء والشراء في قطاع الدفاع

الوحدة 3. الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري

الوحدة 4. إدارة الموارد المادية

### اللبنة الرابعة: الإدارة المالية (FM)

الوحدة 1. أنظمة الميزانية البرنامجية للأمن الوطني

الوحدة 2. الكفاءة والفعالية

الوحدة 3. احتساب تكلفة دورة الحياة

الوحدة 4. الاستثمارات المتعلقة بالأمن الوطني والدفاع

الوحدة 5. التنبؤ والتخطيط والتخصيص المالي

اللجنة الخامسة: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)

الوحدة 1. التحليل الاقتصادي

الوحدة 2. التحليل الحدي في اقتصاديات الدفاع

الوحدة 3. تحليل الإنتاج

الوحدة 4. تحليل الفعالية

الوحدة 5. تحليل فعالية التكلفة

الوحدة 6. تحليل التكلفة - الفائدة

التطبيق النهائي والتعلم العملي:

تكمال المعرفة من خلال دراسات الحالة والتدريبات ولعب الأدوار

## عنوان اللبنة: الإدارة الإستراتيجية للدفاع (DSM)

### أهداف الخطة PAP-DIB: 5.1 و5.2 و5.3 و5.4 و5.5

#### وصف اللبنة:

تتناول هذه اللبنة الدعم الشامل لإدارة إستراتيجية الدفاع التي تتضمن التخطيط الإستراتيجي للدفاع، والبرمجة، وإعداد الميزانية، والتنفيذ، كما تناول دور أصحاب المصلحة كالمجتمع التشريعي والقضائي والمدني والوكالات الأخرى. إلى جانب ذلك، تناقش اللبنة المنهجيات الحالية لوضع الوثائق الرئيسية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، وتستخدم الممارسات كطرق تطوير الكفاءات، بهدف تطوير وإدارة وتنفيذ الخطط المتعلقة بسياسة الدفاع والأمن.

#### أهداف التعلم الخاصة باللبنة:

(أ) بيان دور ومهام القوات المسلحة في المجتمع.

(ب) تطوير وإجراء المراجعة الإستراتيجية للدفاع، لتحديد متطلبات الدفاع، وإجراء التحليل الشامل لاحتياجات الدولة الأمنية.

(ج) ترجمة الوثائق الإستراتيجية إلى دليل توجيهي متماسك ومنسق وخطط تنفيذية لبناء مؤسسات الدفاع.

(د) وضع إجراءات فعّالة وشفافة لتحسين إدارة وزارات الدفاع والوكالات المنوطة بشؤون الدفاع.

(هـ) تطوير والحفاظ على قدرات ميسورة وقابلة للتشغيل المتبادل تلبي متطلبات الأمن والدفاع.

(و) تطوير نظام وطني لإدارة الأزمات والاستجابة يضم جميع السلطات وثيقة الصلة ويضع تدابير وآليات واضحة للتنسيق في المواقف المتأزمة.

#### مسائل للدراسة:

(أ) ما هي أدوار ومهام القوات المسلحة في المجتمع الديمقراطي؟

(ب) ما هي الأدوار التي ينبغي أن يضطلع بها أصحاب المصلحة في تخطيط الدفاع؟

(ج) ما معنى عملية الإدارة الإستراتيجية للدفاع؟

(د) ما هي مسؤوليات الإدارة المنوطة بالمستويات المختلفة داخل المؤسسة العسكرية؟

(هـ) ماهي المنتجات الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية للدفاع؟

(و) ما هي الأدوار التي يجب أن تضطلع بها النظم الإدارية (نظام التخطيط والبرمجة وإعداد الميزانية والتنفيذ، وإدارة المشاريع، والتخطيط المبني على القدرات، والتخطيط المبني على السياق) في تخطيط الدفاع؟

#### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسين، وحلقات دراسية، ودراسات حالة، وتدريبات، ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

#### المراجع:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

#### الوحدة: تخطيط الدفاع

#### وصف الوحدة:

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تتناول هذه الوحدة فهم الدور المنوط بالقوات المسلحة في المجتمع وكيف يمكن أن يتغير هذا الدور بمرور الوقت. وتناقش تنظيمات الدفاع من منظور النظم. كما تتضمن مقدمة لمفاهيم النظام مثل المدخلات والعمليات والخرجات والنتائج. والمراقبة. والسياسة. والتعقيبات. وتقدم طريقة لتحليل العوامل الخارجية الرئيسية المحتملة. والتي قد تؤثر في القوات المسلحة.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- (أ) بيان دور ومهام القوات المسلحة في المجتمع.
- (ب) وصف منظمة الدفاع من منظور النظم (المدخلات والعمليات والمراقبة والتعقيبات والخرجات والنتائج).
- (ج) وصف أصحاب المصلحة لدى منظمة الدفاع والأدوار والمصالح المتعلقة بهم.
- (د) استيعاب طرق تحديد الآثار المحتملة للعوامل الخارجية على القوات المسلحة.

#### مسائل للدراسة

- (أ) كيف يتم تحديد الأدوار والمهام المنوطة بالقوات المسلحة؟
- (ب) لماذا يجب أن تتغير الأدوار والمهام بمرور الوقت؟
- (ج) ما هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في الأدوار والمهام المتعلقة بالقوات المسلحة بمرور الوقت؟
- (د) ما هي الأدوار التي ينبغي أن يضطلع بها أصحاب المصلحة في تخطيط الدفاع؟
- (هـ) ما معنى عملية الإدارة الإستراتيجية للدفاع؟

## عنوان البنية: الإدارة الإستراتيجية للدفاع (DSM)

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: أنظمة إدارة الدفاع

#### وصف الوحدة:

تقدم هذه الوحدة فهماً حول الأنظمة الإدارية المناسبة للاستخدام في منظمات الدفاع. وتحتوي على مقدمة للمفاهيم الإدارية مثل التخطيط والبرمجة وإعداد الميزانية والتنفيذ وإدارة المشاريع والتخطيط المبني على القدرات والتخطيط المبني على السياق. وتعرض لطرق تحليل نقاط القوة والضعف بهذه الأنظمة وأثرها على القوات المسلحة.

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) سوف يتمكن الطالب من معرفة مستويات الإدارة في منظمات الدفاع: الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية (الروتين اليومي). مقارنة بتلك العسكرية: الإستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية.

(ب) وسيتعرف الطالب على المسؤوليات المنوطة بالرتب المختلفة داخل مؤسسة الدفاع.

(ج) يتعرف الطالب كذلك على الأنظمة الإدارية المختلفة القابلة للاستخدام في الدفاع وسيكون قادرًا على تحديد الأصول والالتزامات المتعلقة بها.

#### مسائل للدراسة:

(أ) ما هي أنظمة الإدارة الرئيسية المستخدمة حاليًا من قبل منظمات الدفاع في الإدارة الإستراتيجية؟

(ب) ما هي المنتجات الرئيسية الصادرة عن عملية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الدفاع في الوقت الحالي؟

(ج) ما هي العوامل الخارجية التي يتم دمجها في عملية الإدارة الإستراتيجية لديكم؟

## عنوان اللبنة: الإدارة الإستراتيجية للدفاع (DSM)

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: ممارسة الإدارة الإستراتيجية للدفاع

#### وصف الوحدة:

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تتيح هذه الوحدة الفرصة للمشاركين للعمل في فرق لتطوير واحدة أو أكثر من الوثائق الرئيسية للإدارة الإستراتيجية للدفاع والتي توفر التركيز الإستراتيجي للقوات المسلحة. وهي تتطلب إنتاج المكونات الرئيسية للمراجعة الإستراتيجية للدفاع.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- أ) بيان دور التحليل في دعم عملية المراجعة الإستراتيجية للدفاع.
- ب) وصف تنظيم فريق المراجعة الإستراتيجية للدفاع.
- ج) فهم دور القيادة العليا في عملية المراجعة الإستراتيجية للدفاع.

#### مسائل للدراسة:

- أ) كيف ينبغي تنظيم فريق المراجعة الإستراتيجية للدفاع؟
- ب) لماذا ينبغي أن يشارك كبار القادة بصورة كاملة في المراجعة الإستراتيجية للدفاع؟
- ج) ما هي المكونات الرئيسية للمراجعة الإستراتيجية للدفاع؟

## عنوان اللبنة: حَول الدفاع (DT)

### أهداف الخطة PAP-DIB: 5.4 و5.5

(و) ما هي الفروق بين مفاهيم إدارة التغيير. وحَول الدفاع. وحَول القوة. وإصلاح الدفاع. والتحديث. وإعادة الهيكلة. وإعادة الهندسة. وتحسين العمليات التجارية.

#### وصف اللبنة:

#### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

#### المراجع:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تعرف هذه اللبنة الطلاب على حَول الدفاع. الذي يعرف على نطاق واسع بأنه تغيير مستمر وجذري في مؤسسات الدفاع. ويختلف هذا المفهوم من حيث النطاق والمنهجية. باختلاف خصائص البلدان التي يُطبق فيها. فمن جهة. يُعتبر التحول عملية عامة ناجمة عن تأثير العولة في مؤسسات الأمن والدفاع. ومن جهة أخرى. يتيح حَول الدفاع. كونه عملية تنظيمية رئيسية. فرصة فريدة لكافة مؤسسات الدفاع الوطنية للتعاظمي مع التحديات الأمنية.

#### أهداف التعلم الخاصة باللبنة:

(أ) تحسين إدارة الوزارات والوكالات المسؤولة عن شؤون الدفاع وهيكل القوة المرتبطة بها.

(ب) إدراك الفرق بين مفاهيم إدارة التغيير. وحَول الدفاع. وحَول القوة. وإصلاح الدفاع. والتحديث. وإعادة الهيكلة. وإعادة الهندسة. وتحسين العمليات التجارية.

(ج) دمج عناصر التكنولوجيا. والسياسة. والعوامل البشرية في سياق إعادة تصميم العمليات في قطاع الدفاع.

(د) تطبيق المنهجيات والأدوات والأساليب المناسبة لاستخدامها في تقييم وقياس وإعادة تصميم العمليات في قطاع الدفاع.

#### مسائل للدراسة:

(أ) ما هو حَول الدفاع وما هو نطاقه؟

(ب) ما هو السبب وراء أهمية حَول الدفاع؟

(ج) كيف يمكن تحقيق حَول الدفاع؟

(د) ما هي رؤية وزارة الدفاع بشأن حَول القوة وما هو المطلوب لدعم هذه الرؤية؟

(هـ) ما هي الأدوار والمسؤوليات الأساسية المنوطة بالقيادة العليا تجاه تنفيذ إستراتيجية حَول القوة؟

## عنوان البنية: حَول الدفاع (DT)

(ج) ما هي أهمية الثقافة التنظيمية في قيادة عملية التغيير؟

(د) كيفية تأثر حَول وزارة الدفاع بعد أحداث 9/11؟

(هـ) ما مدى فعالية عملية التحول الجارية في وزارة الدفاع. وفقاً لمتطلبات الناتو؟

(و) وكيف يمكن تحسينها؟

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

## الوحدة: قيادة التغيير

### وصف الوحدة:

تناول هذه الوحدة أهمية "قيادة التغيير" بالنسبة لعملية حَول الدفاع. وتعرف إدارة التغيير بأنها استخدام أنشطة معينة (كالاتصالات والتوجيه والرعاية والتدريب) لإدارة الجانب البشري المتعلق بالتحول بغية تحقيق نتائج مميزة (في تغيير الأعمال). وفي يومنا هذا. يعد الثابت الوحيد هو التغيير. وهناك العديد من المتغيرات التنظيمية التي يمكن تغييرها. لكن أكثرها صعوبة هو التغيير الثقافي. وتعرّف الثقافة بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير التي يتقاسمها أعضاء منظمة ما ويتم تلقينها للأعضاء الجدد على أنها القيم الصحيحة. وحتى يتمكن القادة من النجاح في سعيهم لجعل تغيير ما قيمًا ومفيدًا لمنظمتهم. ينبغي عليهم تشكيل القيم الثقافية والأخلاقية بما يتناسب مع الإستراتيجية ونتائج الأداء.

### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) تعريف إدارة التغيير.

(ب) تحديد الأنواع الأساسية من التغيير وبعض النماذج وثيقة الصلة.

(ج) مناقشة الجهات الفاعلة المنخرطة في هذه العملية والتأثيرات والتكاليف الناجمة عن أفعالها.

(د) التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية وضرورة أن يكون المديرين المحفز الرئيسي للتغيير بهدف تحسين الأداء التنظيمي.

(هـ) إدراك أن الثابت الوحيد هو التغيير.

(و) تعريف الإصلاح العسكري باعتباره تغييرًا تنظيميًا.

(ز) تحسين إدارة الوزارات والوكالات المسؤولة عن شؤون الدفاع وهياكل القوة المرتبطة بها.

### مسائل للدراسة:

(أ) ما هي المشاكل المعينة المرتبطة بإدارة التغيير؟

(ب) ما هي الجهات الفاعلة الرئيسية المنخرطة في هذه العملية؟ ما هي التأثيرات والتكاليف الناجمة عن أفعالها؟



الوحدة: التحسين المستمر للعملية

وصف الوحدة:

تبحث هذه الوحدة ديناميات وأدوار العمليات في تحقيق نجاح المهمة وبلوغ الأهداف الإستراتيجية التنظيمية. وترتبط أنواع العمليات سواءً داخل المنظمات أو فيما بينها، بأنواع معينة من تحسين العمليات. سواءً أكانت معتمدة على التكنولوجيا أم غير معتمدة عليها. وتتم مراجعة عوامل التمهيد ومراحل التطوير لتحسين العمليات. وتتناول الوحدة بعد ذلك العوامل المساعدة والقوى النابعة من التشريع والعملاء والمواطنين والمستهلكين التي تشجع المنظمات والوكالات الحكومية على التركيز على تحسين العمليات باعتباره إستراتيجية رئيسية للتحويل التنظيمي. كما توجز الوحدة الأهداف الإستراتيجية التي يُطمح إليها من خلال تحسين العمليات، وتتناول مجموعة إستراتيجيات التحسين الشاملة المتاحة.

أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- (أ) فهم الديناميات التنافسة للعملية والمنظمة في التغيير التنظيمي والنتائج المترتبة على هذه التوترات.
- (ب) تقييم عواقب العمليات غير المحسنة على وكالات الدفاع.
- (ج) تحديد المحفزات الداخلية والمشاركة بين الوكالات/المؤسسات تجاه تحسين العمليات وإدراك تأثير هذه المحفزات على توجيه الإستراتيجي للجهود المتعلقة بتحسين العمليات.
- (د) تمييز الأنواع المختلفة من العمليات وتقدير العلاقة بينها وبين طرق التحسين المعينة.
- (هـ) إدراك الفرق بين مفاهيم إدارة التغيير. والثورة في الشؤون العسكرية، وحول الدفاع، وحول القوة، وإصلاح الدفاع، والتحديث، وإعادة الهيكلة، وإعادة الهندسة، و تحسين العمليات التجارية.
- (و) دمج عناصر التكنولوجيا، والسياسة، والعوامل البشرية في سياق إعادة تصميم العمليات في قطاع الدفاع.

(أ) أصبحت إعادة هندسة عملية الأعمال مرتبطة بشكل كبير بتخفيض العمالة في أوائل تسعينيات القرن الماضي. هل لمبادرة التحسين هذه صلة بالمؤسسات ووكالات القطاع العام في القرن الحادي والعشرين؟

(ب) في الماضي، كان الدافع الرئيسي لتحسين العمليات هو فشل هذه العمليات، وتغيير العملية يحتاج إلى التركيز بشكل استباقي على تطوير عمليات أفضل حتى عندما لا يظهر من العمليات القائمة أية دلائل على الفشل.

(ج) ويتمثل الدرس المستفادة من إعادة هندسة العملية في حاجة أولئك الذين ينخرطون فيها إلى الاستعداد لتغيير كل شيء داخل منظماتهم: عمليات جديدة، وهياكل وظيفية جديدة، وأنظمة إدارية جديدة، وتقنيات جديدة، وأحياناً ثقافة تنظيمية جديدة. وحتى وقتنا هذا، حقق قلة من المنظمات هذا الأمر، وذلك عندما تميل إلى اختيار أسهل نهج التحسين من أجل تحسين العملية أو مجموعة من العمليات.

(د) لماذا تكون إعادة هيكلة المنظمات سابقة عادة لعملية التحول؟

(هـ) لماذا يصعب على المنظمات دائماً توضيح وتأكيّد وتحديد ما تحاول تحقيقه، والعمليات اللازمة لتحقيقه. وبعد ذلك، بعد ذلك فقط، تحديد الهيكل التنظيمي الأفضل الذي يمكنها من توكي عمليات أفضل الممارسات؟

(و) لماذا تعتبر الثورة في الشؤون العسكرية تغييراً جوهرياً؟

طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين، وحلقات دراسية، ودراسات حالة، وتدريبات، ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

## عنوان البنية: حَوَل الدفاع (DT)

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

## الوحدة: الأدوات والأساليب اللازمة لتحول الدفاع

### وصف الوحدة:

تتناول هذه الوحدة الأدوات والأساليب اللازمة لتحول الدفاع.

وينصب التركيز على تحليل مكونات الأدوات والأساليب مثل

نماذج المحاكاة، وأساليب التعريف المتكامل لتخطيط الوظائف (IDEFO)، ومنهجية احتساب التكلفة على أساس الأنشطة (ABC)، والمقارنة المعيارية، والتحليل الاقتصادي الوظيفي (FEA). النماذج المفاهيمية للتحول التنظيمي: يتم تناول التغيير التدريجي مقابل التغيير الجوهرى. ونموذج الإدارة «التحول الكلي» والنماذج الرئيسية الخمسة المكونة له (إنشاء منظمة للتعلم، وقيادة جهود تغيير حركتها الرؤية، وتركيز الجهود على المواضيع الهامة، ومحاذاة المنظمة، وقيادة العملية الانتقالية).

وللعلم، فإنه سيتم استخدام دراسة حالة لتوضيح هذه المسائل.

### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) تحليل الأدوات والأساليب التي تحتاج إلى الإدارة في حَوَل الدفاع.

(ب) التعرف على الاختلافات بين الأدوات والأساليب المستخدمة في حَوَل الدفاع.

(ج) تحليل العناصر التي تحتاج إلى الإدارة بغية تحقيق التغيير الناجح والمستدام وتحديد سلوكيات القيادة المطلوبة للتغيير التنظيمي الجوهرى.

(د) تطبيق المنهجيات والأدوات والأساليب المناسبة لاستخدامها في تقييم وقياس وإعادة تصميم العمليات في قطاع الدفاع.

### مسائل للدراسة:

(أ) ما هي الأدوات والأساليب الأساسية المستخدمة في حَوَل الدفاع؟

(ب) ما هي مكونات الأدوات والأساليب المستخدمة في حَوَل الدفاع؟

(ج) كيف يمكن دمج الأدوات والأساليب المطلوبة المستخدمة في التغيير التنظيمي الجوهرى، في سياق حَوَل الدفاع؟

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### أهداف الخطة PAP-DIB: 5.5 و5.6 و5.7

#### وصف اللبنة:

#### المراجع:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تعرف هذه اللبنة الطلاب بالقواعد والمعايير الدولية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والمادية في قطاع الدفاع. وتناقش اقتصاديات الدفاع. وإدارة رأس المال البشري العسكري والمدني. وشراء وإدارة الأصول الرأسمالية العسكرية. وتعرض لمفهوم المخاطرة فيما يتعلق بالاستثمارات الرأسمالية البشرية والمادية. وتقوم هذه اللبنة على فكرة أنه في مواجهة ندرة الموارد يتعين أن تدار الأصول المتعلقة بالأمن الوطني بعناية لضمان تحقيق الأهداف والغايات وثيقة الصلة بهذا الأمن.

#### أهداف التعلم الخاصة باللبنة:

- (أ) تحديد السياسات والممارسات الأمنية الوطنية التي ينبغي تنفيذها. لضمان الإدارة الفعالة والشفافة للأصول الرأسمالية البشرية والمادية في قطاع الدفاع.
- (ب) إظهار الفهم الواضح للعلاقة بين الاستثمارات الرأسمالية البشرية والمادية (الوسائل) وأهداف الأمن الوطني (الغايات).
- (ج) فهم العلاقة السليمة بين القيادة المدنية للدفاع وأنظمة إدارة رأس المال البشري العسكري.

#### مسائل للدراسة:

- (أ) ما هي الإجراءات التي ينبغي توحيها لضمان تحقيق الاستثمارات في رأس المال البشري والمادي للأهداف والغايات الموضوعية من قبل القيادة المدنية لقطاع الأمن الوطني؟
- (ب) ما هي النتائج المترتبة على التعامل مع الموارد البشرية والمادية للدفاع على أنها "نادرة"؟
- (ج) ما هو السبب وراء أهمية تطبيق المعايير والممارسات الدولية في إدارة الموارد البشرية والمادية المتعلقة بالدفاع؟

## عنوان البنية: اقتصاديات الدفاع (DE)

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: مقدمة لاقتصاديات الدفاع

#### وصف الوحدة:

تزود هذه الوحدة الطلاب بالأساسيات حول الاقتصاد الكلي والجزئي لقطاع الدفاع. وتناقش التفكير العملي (خليل الوسائل - الغايات) في اقتصاديات الدفاع. كما تعرض لمنهجيات تحديد المخاطر (الكمية والنوعية). وكذلك مفهوم "الموارد النادرة" في اقتصاديات الدفاع. إضافة إلى ذلك. تبحث الوحدة العلاقة بين الاستثمار في أنظمة الدفاع والمخاطر. كما تتناول الطرق المختلفة للاستثمارات ذات الصلة في الموارد النادرة بقطاع الدفاع والمخاطر.

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) بيان بينات الاقتصاد الجزئي والكلي لقطاع الدفاع.

(ب) تحديد الموارد الأساسية للدفاع.

(ج) تعريف مفهوم الموارد النادرة للدفاع.

(د) وصف العلاقة بين الغايات والوسائل والمخاطر في قطاع الدفاع.

#### مسائل للدراسة:

(أ) ما هي مزايا وعيوب استخدام التفكير العملي (تفكير الوسائل - الغايات) في اتخاذ القرارات المتعلقة بالدفاع؟

(ب) لماذا يتعين على المحللين وصنّاع القرار في قطاع الدفاع مراعاة النتائج الاقتصادية الجزئية والكلية المترتبة على القرارات المتعلقة بالدفاع؟

(ج) ما هي طبيعة المخاطر في اقتصاديات الدفاع؟

## عنوان البنية: اقتصاديات الدفاع (DE)

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: الاقتناء والشراء في قطاع الدفاع

#### وصف الوحدة:

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تعرض هذه الوحدة لأسس الاقتناء والشراء في قطاع الدفاع. وحدد المكونات الرئيسية لأي نظام للاقتناء والشراء في قطاع الدفاع كما تناقش كل من هذه المكونات بالتفصيل. وتعرض لممارسات الاقتناء والشراء في قطاع الدفاع والتي يمكن توظيفها في تقوية الشراكة المدنية - العسكرية. كما تتناول المعايير الدولية وبماذج "الأفضل في فئته" لممارسات الاقتناء والشراء في قطاع الدفاع.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- أ) تحديد ملامح الاقتناء والشراء في قطاع الدفاع.
- ب) تحديد ووصف مكونات أي نظام للاقتناء والشراء في قطاع الدفاع. بما في ذلك إدارة العقود.
- ج) مقارنة الممارسات الحالية للاقتناء والشراء بقطاع الدفاع في دول مستضيفة بالمعايير الدولية وممارسات "الأفضل في فئته".
- د) تقييم ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يمكن أن تعزز الشراكة المدنية - العسكرية.
- هـ) تلخيص المعايير الدولية للاقتناء والشراء في قطاع الدفاع.

#### مسائل للدراسة:

- أ) ما هو السبب وراء أهمية وجود نظام شفاف للاقتناء والشراء في قطاع الدفاع؟
- ب) ما هي الإستراتيجيات المتعددة التي يمكن توظيفها لضمان توشي قطاع الدفاع لممارسات "جيدة" في إدارة الاقتناء والشراء؟
- ج) ما هي الأدوار التي يمكن أن يقوم بها نظام الاقتناء والشراء في قطاع الدفاع لتقوية الشراكة المدنية - العسكرية؟

## عنوان البنية: اقتصاديات الدفاع (DE)

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري

#### وصف الوحدة:

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تعرض هذه الوحدة لأسس الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري في قطاع الدفاع. كما تخدم المكونات الأساسية لأي نظام لإدارة رأس المال البشري وتناقش كل من هذه المكونات بالتفصيل. وتتناول مختلف ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يمكن توظيفها في تعزيز الشراكة المدنية - العسكرية. كما تقدم نماذج "الأفضل في فئته" الدولية لإدارة رأس المال البشري.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- (أ) تحديد ملامح الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري في قطاع الدفاع.
- (ب) وصف مكونات نظام إدارة رأس المال البشري.
- (ج) وصف عملية إدارة رأس المال البشري في قطاع الدفاع.
- (د) تلخيص المعايير الدولية لإدارة رأس المال البشري.
- (هـ) تقييم ممارسات إدارة رأس المال البشري التي يمكن أن تعزز الشراكة المدنية - العسكرية.

#### مسائل للدراسة:

- (أ) لماذا يتعين على قطاع الدفاع معاملة رأس المال البشري على أنه أصل إستراتيجي؟
- (ب) ما هي الإستراتيجيات العديدة التي يمكن توظيفها لضمان توشي قطاع الدفاع لممارسات "جيدة" في إدارة رأس المال البشري؟
- (ج) كيف يمكن للإدارة الجيدة لرأس المال البشري في قطاع الدفاع تقوية الشراكة المدنية - العسكرية؟

## عنوان البنية: اقتصاديات الدفاع (DE)

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: إدارة الموارد المادية

#### وصف الوحدة:

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تعرض هذه الوحدة لأسس إدارة الموارد المادية في قطاع الدفاع. وتحدد المكونات الأساسية لأي نظام لإدارة الموارد المالية وتناقشها بالتفصيل. كما تناقش إدارة سلسلة الإمداد والدعم اللوجيستي المتكامل. وتتناول مختلف ممارسات إدارة الموارد المادية التي يمكن توظيفها في تعزيز الشراكة المدنية - العسكرية. إلى جانب ذلك. فهي تقدم المعايير الدولية وبعض نماذج "الأفضل في فئته" لإدارة الموارد المادية.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) تحديد ملامح الموارد المادية للدفاع.

(ب) تعريف مفهوم إدارة سلسلة الإمداد.

(ج) وصف عملية إنتاج وإدارة المواد في قطاع الدفاع.

(د) تقييم ممارسات إدارة الموارد المادية التي يمكن أن تعزز الشراكة المدنية - العسكرية.

(هـ) وصف القواعد والمعايير الدولية لإدارة المواد.

#### مسائل للدراسة:

(أ) لماذا ينبغي أن يعامل قطاع الدفاع ممارسات إدارة الموارد المادية على أنها أصل إستراتيجي؟

(ب) ما هي الإستراتيجيات العديدة التي يمكن توظيفها لضمان توشي قطاع الدفاع لممارسات "جيدة" لإدارة الموارد المالية؟

(ج) كيف يمكن للإدارة الجيدة للموارد المادية في قطاع الدفاع تعزيز الشراكة المدنية - العسكرية؟

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### أهداف الخطة PAP-DIB: 5.8.

#### وصف اللبنة:

تعرف هذه اللبنة الطلاب على الأساليب الحديثة لإدارة الموارد المالية في قطاع الدفاع. وتقدم فهماً أساسياً للأنظمة الحالية لإعداد ميزانية الدفاع. مثل الميزانية البرنامجية. واحتساب التكلفة على أساس الأنشطة (ABC) وطرق التنبؤ الاقتصادي. كما تستكشف مفاهيم الكفاءة والفعالية عن كثب. ومن خلال إتمام دراسة حالة. سيتمكن المشاركون من اكتساب فهم واضح لعملية احتساب تكلفة دورة الحياة والتي يمكن استخدامها في التحليل المتعلق بالدفاع.

#### المراجع:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

#### أهداف التعلم الخاصة باللبنة:

- أ) تحديد أدوار ومسؤوليات القيادة المدنية والعسكرية لضمان الشفافية في عملية إعداد ميزانية الدفاع.
- ب) وضع " هيكل الميزانية البرنامجية " المقترح لوكالات الدفاع.
- ج) شرح الغرض من استخدام الطرق الحديثة لتحديد تكاليف الاستثمارات في الأمن الوطني.

#### مسائل للدراسة:

- أ) ما هي الأدوات والأساليب المتاحة للموازنة الحديثة في قطاع الدفاع؟
- ب) ما هو دور محللي الميزانية والتكلفة في عملية وضع سياسة الأمن الوطني؟
- ج) كيف يمكن تطبيق مبادئ إعداد الميزانية العامة لضمان الشفافية في تخصيص الموارد المالية لقطاعات الدفاع؟



سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: أنظمة الميزانية البرنامجية للأمن الوطني

#### وصف الوحدة:

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تتناول هذه الوحدة أسس إنشاء نظام للميزانية البرنامجية للأمن الوطني يتماشى والمعايير الدولية. وتعرف مفهوم نظام الميزانية البرنامجية. كما تناقش المكونات الرئيسية لنظام الميزانية البرنامجية للأمن الوطني بدءاً من صياغة الميزانية وحتى تنفيذها. وتعرض لدور نظام الميزانية في الرقابة الإدارية على الأصول المتعلقة بالأمن الوطني. إلى جانب ذلك، تناقش الوحدة الفوائد والتكاليف المتعلقة بالميزانية البرنامجية.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- أ) التعرف على المكونات الرئيسية لنظام الميزانية البرنامجية للأمن الوطني.
- ب) فهم المصادر "المباشرة" و"غير المباشرة" لموارد ميزانية الدفاع.
- ج) إيجاز الممارسات الدولية الخاصة بالنظام "المناسب" لإعداد ميزانية الدفاع.

#### مسائل للدراسة:

- أ) ما هي الاختلافات الرئيسية بين الميزانية البرنامجية والميزانية القائمة على البنود؟
- ب) ما هو تأثير الميزانية البرنامجية في رقابة الإدارة على موارد الأمن الوطني؟
- ج) ما هي فوائد استخدام الميزانية البرنامجية؟ ما هي تكاليف استخدام الميزانية البرنامجية؟

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

الوحدة: الكفاءة والفعالية

وصف الوحدة:

القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تحتوي هذه الوحدة على مقدمة للكفاءة والفعالية التنظيمية في قطاع الدفاع. وتعرف الكفاءة كما الفعالية وتقدم أمثلة تنظيمية لكل منها. كما تناقش الطرق المختلفة لقياس الكفاءة والفعالية. وتتضمن تدريباً يطبق هذه المفاهيم في إحدى منظمات قطاع الدفاع بدولة مستضيفة.

أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) تعريف الأداء التنظيمي فيما يتعلق بـ "الكفاءة" و"الفعالية" وتقديم أمثلة خاصة لكل منهما.

(ب) تعريف "الفعالية التشغيلية" (الفعالية التنظيمية) ضمن قطاع الدفاع.

(ج) بيان الإجراءات المتعلقة بالكفاءة والفعالية التنظيمية في قطاع الدفاع.

(د) تطبيق هذه المفاهيم على تنظيم قطاع الدفاع في دولة مستضيفة.

مسائل للدراسة:

(أ) ما هي الاختلافات الجوهرية بين الكفاءة والفعالية؟

(ب) لماذا تعتبر فعالية التشغيل مصدر قلق بالنسبة لمنظمات قطاع الدفاع؟

(ج) ما هي فوائد استخدام تدابير الكفاءة والفعالية في قطاع الدفاع؟

(د) ما هي تكاليف استخدام تدابير الكفاءة والفعالية في قطاع الدفاع؟

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

الوحدة: احتساب تكلفة دورة الحياة

وصف الوحدة:

القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تتضمن هذه الوحدة مقدمة لاحتساب تكلفة دورة الحياة للبرامج والمشاريع العسكرية في قطاع الدفاع. وتعرف "البرنامج" و"المشروع" و"احتساب تكلفة دورة الحياة". كما تتناول المعايير الدولية لاحتساب تكلفة دورة الحياة. وتناقش احتساب تكلفة دورة الحياة للبرامج والمشاريع العسكرية. وأيضاً الطرق المختلفة المرتبطة باحتساب تكلفة دورة الحياة. وتتضمن تدريباً يطبق هذه المفاهيم على أحد مشروعات قطاع الدفاع في دولة مستضيفة.

أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- أ) تعريف "البرنامج" و"المشروع" و"احتساب تكلفة دورة الحياة".
- ب) بيان أهمية احتساب تكلفة دورة الحياة بالنسبة للقرارات الاستثمارية داخل قطاع الدفاع.
- ج) التعرف على المعايير الدولية لاحتساب تكلفة دورة الحياة.
- د) تطبيق هذه المفاهيم في برنامج أو مشروع لقطاع الدفاع في دولة مستضيفة.

مسائل للدراسة:

- أ) ما هي الاختلافات بين البرنامج والمشروع؟
- ب) لماذا يعتبر احتساب تكلفة دورة الحياة أداة مهمة لإدارة قطاع الدفاع؟
- ج) ما هي فوائد استخدام احتساب تكلفة دورة الحياة في قطاع الدفاع؟
- د) ما هي التكاليف المتعلقة باستخدام احتساب تكلفة دورة الحياة في قطاع الدفاع؟

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: الاستثمارات المتعلقة بالأمن الوطني والدفاع

#### وصف الوحدة:

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تشتمل هذه الوحدة على مقدمة لاتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات المتعلقة بالأمن الوطني والدفاع. وتعرّف الفئات المختلفة من الاستثمارات التي يمكن للدولة توخيها في الأمن الوطني والدفاع. كما تناقش العلاقة المتبادلة بين هذه الفئات. وتقدم نبذة عامة عن الطرق المختلفة لاتخاذ قرارات المبادلة بين هذه الفئات. وتتضمن تدريباً يطبق هذه المفاهيم في أحد الاستثمارات بقطاع الدفاع في دولة مستضيفة.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

أ) تحديد الفئات المختلفة للاستثمارات في مجال الأمن الوطني والدفاع التي يمكن للدولة القيام بها.

ب) توضيح العلاقات المتبادلة بين هذه الفئات الاستثمارية.

ج) وصف طريقة أو إجراء لاتخاذ قرارات مبادلة بين هذه الفئات الاستثمارية.

#### مسائل للدراسة:

أ) ما السبب وراء أهمية تحديد فئات الاستثمار بالنسبة للاستثمارات المتعلقة بالدفاع؟

ب) كيف ينبغي على صناع القرار استخدام تحليل المبادلة لدراسة أنماط الاستثمار المختلفة؟

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: التنبؤ والتخطيط والتخصيص المالي

#### وصف الوحدة:

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تشتمل هذه الوحدة على مقدمة لنظام الإدارة المالية للأمن الوطني والدفاع المستخدم حاليًا. لضمان تخصيص الموارد المالية الشحيحة المتوفرة للدفاع وفقًا لأولويات الدفاع. وتناقش العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في التنبؤ بالموارد المالية المستقبلية للدفاع. كما تناقش الطرق والأساليب التي ينبغي استخدامها لضمان الموازنة بين أولويات الدفاع ونفقاته. وتتضمن الوحدة تدريبًا يستخدم في توضيح كيفية تقييم أحد الأنظمة الحالية للإدارة المالية بدولة مستضيفة.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- أ) التعرف على أنظمة الإدارة المالية المختلفة المستخدمة في قطاع الدفاع.
- ب) عمل توقعات مالية لوكالة دفاع في بلد مستضيف.
- ج) شرح الطرق والأساليب المتعددة التي يمكن استخدامها لضمان تخصيص الموارد المالية للدفاع وفقًا لأولويات الدفاع.
- د) تقييم نظام حالي للإدارة المالية في إحدى الدول المستضيفة. لضمان تخصيص الموارد المالية للدفاع وفقًا لأولويات الدفاع.

#### مسائل للدراسة:

- أ) ما السبب وراء أهمية تنفيذ نظام للإدارة المالية يمكنه أن يضمن التوازي بين أولويات الدفاع ونفقاته؟
- ب) كيف ينبغي على صناع القرار استخدام التنبؤات المالية لدعم اتخاذ القرار بشأن الاستثمارات المستقبلية في الدفاع؟
- ج) ما هي النتائج المترتبة على "عدم الموازنة" بين أولويات الدفاع والنفقات المالية؟

## عنوان اللبنة: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### المراجع:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

## أهداف الخطة PAP-DIB: 5.9 و 5.8

### وصف اللبنة:

تعرف هذه اللبنة الطلاب بالطرق التحليلية المعاصرة لتطوير واختبار سياسات الأمن الوطني في مواجهة عدم التيقن. كما تتناول أسس منهجيات القرن الواحد والعشرين لاتخاذ الخيارات العقلانية والانضباطية من بين بدائل مسارات العمل المتعلقة بالأمن الوطني. وتناقش مفهوم "عدم التيقن" في اتخاذ القرارات بشأن السياسة العامة للأمن الوطني. ومن خلال سلسلة من التدريبات، يُمنح الطلاب الفرصة لتوظيف التحليل الاقتصادي. والتحليل الحدي. وتحليل الإنتاج. وتحليل الفعالية. وتحليل فعالية التكلفة. وتحليل التكلفة - الفائدة لوضع دراسة جدوى للمسارات البديلة للعمل.

### أهداف التعلم الخاصة باللبنة:

- أ) تحديد طرق اتخاذ القرارات المنطقية والمنضبطة في حالات عدم التيقن.
- ب) تحديد طرق التحليل المناسبة لحل القضايا المتعلقة بسياسة الأمن الوطني.
- ج) شرح نقاط القوة والضعف لكل طريقة من طرق التحليل.

### مسائل للدراسة:

- أ) ما هي الأدوات والأساليب المتنوعة المتاحة للتعامل مع عدم التيقن؟
- ب) ما هو دور المحلل في اتخاذ القرارات بشأن السياسة العامة للأمن الوطني؟
- ج) ما هي العلاقة بين "نوعية عدم التيقن" وطريقة التحليل؟

## عنوان البنية: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: التحليل الاقتصادي

#### وصف الوحدة:

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تزود هذه الوحدة الطلاب بمقدمة عن التحليل الاقتصادي بغية اتخاذ القرار في الحكومة. وتعرفهم بمكونات التحليل الاقتصادي. كما تناقش الأسس النظرية لتدابير الفعالية (MOE) وتدابير التكلفة (MOC). وتطرح نماذج لإجراءات الفعالية والتكلفة وثيقة الصلة. وتناقش الوحدة كذلك معايير القرارات المالية وغير المالية. وتتيح للطلاب معرفة كيفية إجراء تحليل للحساسية وتقييم جودة التحليل الاقتصادي.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- التعريف بمفهومي " الندرة " و "تكلفة الفرصة" في قطاع الدفاع.
- شرح مفهوم معضلة الموازنة بين السلاح والغذاء.
- استخدام نموذج مرتبط لتدابير الفعالية وتدابير التكلفة.
- تقييم جودة التحليل الاقتصادي.

#### مسائل للدراسة:

- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه صناع القرار والمحللين في التعامل مع تكلفة الفرصة في قطاع الأمن الوطني؟
- هل من الممكن حل "معضلة الموازنة بين السلاح والغذاء"؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه المحللين في قياس الفوائد بحيث يمكن ربطها بالتكاليف؟

## عنوان اللبنة: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSF)

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: التحليل الحدي في اقتصاديات الدفاع

#### وصف الوحدة:

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تتضمن هذه الوحدة مقدمة للتحليل الحدي واستخدامه في اتخاذ القرارات بشأن الأمن الوطني. وتعرض للتحليل الحدي كأداة يمكن استخدامها في مساعدة صناع القرار الذين يواجهون موارد محدودة للدفاع. كما تعرف التكاليف والفوائد الحدية وتناقشها. وتناقش الوحدة نموذجًا لتحديد التخصيص الأكثر كفاءة للموارد باستخدام التكاليف والفوائد الحدية. وتحتوي على تدريب لتعزيز هذه المفاهيم.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) سيكون الطالب قادرًا على تعريف مفهوم التفكير الحدي.

(ب) سوف يفسر الطالب العلاقة بين المتوسط والحد.

(ج) سيقوم الطالب بشرح المقترحات الأساسية الأولى والثانية المتعلقة بالتفكير الحدي.

#### مسائل للدراسة:

(أ) ما هي القضايا "الأخلاقية" التي تتم مراعاتها من عدمها. لدى استخدام التحليل الحدي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد؟

(ب) كيف يقوم المحلل باحتساب الآثار "التوزيعية" المتعلقة بالتكاليف والفوائد الحدية؟

(ج) ما هو دور صانع القرار في وضع "دراسة جدوى" باستخدام التحليل الحدي؟



## عنوان البنية: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### الوحدة: تحليل الإنتاج

#### وصف الوحدة:

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تعرض هذه الوحدة لأسس تحليل الإنتاج في قطاع الدفاع. وتتضمن مقدمة للعوامل المتعلقة بالإنتاج. وتناقش اقتصاديات الحجم والعوائد المتناقصة. كما تناقش الوحدة المنهجيات المختلفة للوقوف على كفاءة إنتاج المواد المتعلقة بالدفاع. وتحتوي على مقدمة للمعدل الحدي للإحلال الفني. كما تتناول مثلاً على استبدال تكنولوجيا المعلومات برأس المال البشري.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- أ) فهم مقدار الإنتاج الذي يمكن أن تنتجه منظمة ما.
- ب) تحليل العلاقة بين تكاليف الإنتاج ومعدل الإنتاج.
- ج) شرح قرارات اختيار الأعمال الكبيرة - الصغيرة من منظور تحليل الإنتاج.

#### مسائل للدراسة:

- أ) في إنتاج نظام لأسلحة الدفاع. ما المزايا التي تعود على منتج كبير؟
- ب) في إنتاج نظام لأسلحة الدفاع. ما المزايا التي تعود على منتج صغير؟
- ج) ما هو تأثير "عصر المعلومات" على مفهوم العوائد المتناقصة؟

## عنوان اللبنة: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)

### الوحدة: تحليل الفعالية

#### وصف الوحدة:

تمد هذه الوحدة الطلاب بأسس التحليل الفعّال في قطاع الأمن الوطني وأسس تحديد الفعّالية. وتناقش مختلف الطرق المستخدمة في اتخاذ قرارات المفاضلة بين بدائل الاستثمار باستخدام تحليل الفعّالية.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- (أ) تمييز الاختلافات بين التفكير الكمي والنوعي.
- (ب) تحديد المعلومات المطلوبة في التحليل الفعّال.
- (ج) الاختيار بين البدائل من منظور التحليل الفعّال.

#### مسائل للدراسة:

- (أ) ما هي القضايا التي تنشأ عن محاولة تحويل "كل شيء" إلى مقياس كمي؟
- (ب) ما هي القضايا التي تنشأ عن محاولة تخصيص قيمة للحياة؟
- (ج) ما هو "نوع المشكلة" الذي يمكن أن يفيد تحليل الفعّالية في حله؟

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

## عنوان اللبنة: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)

### الوحدة: تحليل فعالية التكلفة

#### وصف الوحدة:

تعرف هذه الوحدة الطلاب بأسس تحليل فعالية التكلفة في قطاع الدفاع. كما تعرفهم بمختلف الطرق المستخدمة في اتخاذ قرارات المفاضلة بين بدائل الاستثمار باستخدام تحليل فعالية التكلفة. تتطلب جميع المشكلات التي تنطوي على قرارات متعددة البدائل دراسة متأنية لما يفضله صانع القرار. لأنه بدون المعرفة/حصر التفضيلات، فإنه يصعب اختيار البديل "الأفضل".

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- (أ) تحديد المعلومات المطلوبة في تحليل فعالية التكلفة.
- (ب) استخدام مفهوم التكاليف في الأنشطة العسكرية وأيضاً في النهج المتعلق بفعالية التكلفة.
- (ج) تطبيق تحليل فعالية التكلفة للاختيار من بين المسارات البديلة للعمل.
- (د) دمج تحليل التكلفة وتحليل الفعالية لتحقيق أهداف اتخاذ القرار.
- (هـ) تطوير مؤشر يجمع بين الهدفين المرتبطين ببديل ما: تحقيق الحد الأقصى من الكفاءة والأدنى من التكلفة؛ وتوفير إطار عمل لاستخدام هذا المؤشر.

#### مسائل للدراسة:

- (أ) ما هي مؤشرات فعالية التكلفة؟
- (ب) ما هي خطوات تحليل فعالية التكلفة؟

#### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

## عنوان البنية: تحليل النظم لسياسة الأمن الوطني (SANSP)

### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين، وحلقات دراسية، ودراسات حالة، وتدريبات، ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

### الوحدة: تحليل التكلفة - الفائدة

#### وصف الوحدة:

تتناول هذه الوحدة تحليل التكلفة - الفائدة باعتباره أداة مفيدة لمساعدة صانعي القرار في الاختيار بين المسارات البديلة للعمل التي صممت لتحقيق هدف أو مجموعة محدودة جداً من الأهداف. وتناقش الوحدة تحليل التكلفة - الفائدة على النحو الذي تعتمده منهجيات قياس التكاليف (باستخدام نموذج للتكلفة يشمل التكاليف الثابتة والمتغيرة) والفوائد. وعلى هذا النحو يمكن لصناع القرار مقارنة المسارات البديلة للعمل مقابل معايير القرارات الصادرة خصيصاً. كما تناقش معايير القرار الشائعة التي تستخدم كجزء من تحليل التكلفة - الفائدة، للاختيار فيما بين المسارات البديلة للعمل.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- أ) تحديد المعلومات المطلوبة في تحليل التكلفة - الفائدة.
- ب) فهم عملية "ترشيد" التكاليف عن طريق التعامل مع التكاليف الثابتة والمتغيرة بشكل مختلف.
- ج) استخدام تحليل التكلفة - الفائدة في الاختيار بين المسارات البديلة للعمل.

#### مسائل للدراسة:

- أ) ما هي القضايا التي يثيرها توزيع التكاليف والفوائد مع مرور الوقت؟
- ب) ما هي القضايا التي تثيرها محاولة تخصيص قيمة للحياة؟
- ج) هل هناك أية فوائد لا يمكن تحويلها إلى نفس المقياس مثل التكلفة؟

#### أهداف التعلم وموضوعاته

##### أهداف التعلم:

#### (1) الفرد المنتمي إلى المهنة

يشير هذا المفهوم إلى القيم والفضائل والسمات التي يجب أن يجسدها ويمارسها جميع المهنيين بقطاع الدفاع من مدنيين وعسكريين. بينما يضطلعون بقيادة مؤسسات الدفاع في المجتمعات الديمقراطية.

(i) تمييز وفهم تلك القيم والفضائل والسمات التي ينبغي على جميع المهنيين بقطاع الدفاع من مدنيين وعسكريين. لاسيما العسكريين. تبنيتها وممارستها بينما يضطلعون بقيادة مؤسسات الدفاع في المجتمعات الديمقراطية.

(ii) تطبيق تلك القيم والفضائل والسمات بصورة مناسبة في مواقف ومشاكل معينة. في بيئة فصول الدارسة وفي الحياة الواقعية على حدٍ سواء.

#### (2) المهنية في العمل

يشير هذا المفهوم إلى المبادئ الأخلاقية التي توجه وحكم عمل القادة على جميع المستويات في مؤسسات الدفاع. بما في ذلك. على سبيل المثال لا الحصر. قرار استخدام القوة العسكرية (قانون مسوغات الحرب). وتنفيذ العمليات العسكرية (قانون وقت الحرب). وتخصيص وشراء الموارد. وإدارة وقيادة القوات. وعملية صناعة السياسة.

(أ) تمييز وفهم تلك المبادئ الأخلاقية التي توجه وحكم مختلف أنواع العمل التي ينخرط فيها القادة على جميع المستويات في مؤسسات الدفاع. بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر. تلك المذكورة آنفًا.

(ب) تطبيق تلك المبادئ على نحو مناسب في مواقف معينة ومشاكل معينة. في بيئة فصول الدارسة وفي الحياة الواقعية على حدٍ سواء.

#### (3) المهنة والمجتمع.

يشير هذا المفهوم إلى المبادئ الأخلاقية التي توجه وحكم العلاقة بين المؤسسة العسكرية والمجتمع الذي تخدمه (العلاقات المدنية - العسكرية). بما في ذلك البعد الرأسي (المراقبة المدنية على المؤسسة العسكرية) والبعد الأفقي (كيفية انسجام قيم المؤسسة العسكرية. من عدمه. مع قيم المجتمع المدني الأكبر) على حدٍ سواء.

(أ) فهم المبادئ الأخلاقية التي توجه العلاقات المدنية - العسكرية وحكمها على طول البعد الرأسي.

(ب) استيعاب القيم المتعلقة بالمهنية العسكرية وقيم المجتمع الذي تخدمه مؤسسة عسكرية بعينها.

(ج) دراسة كيفية الحفاظ على القيم العسكرية المناسبة في مواقف التوتر أو الخلاف بين القادة العسكريين وصناع السياسة المدنيين.

(د) دراسة كيف يمكن للتوترات أن تنشأ بين القيم العسكرية ونظيرتها المدنية وما هي الطريقة المثلى للحفاظ على علاقة سليمة بينهما.

## قائمة الموضوعات المحتملة

### اللبنة الأولى: الفرد المنتمي إلى المهنة

الوحدة 1. القيم والفضائل والسمات المحددة

الوحدة 2. القيم والفضائل والسمات المطبقة

### اللبنة الثانية: المهنية في العمل

الوحدة 1. المبادئ الأخلاقية واستخدام القوة

الوحدة 2. المبادئ الأخلاقية وتخصيص الموارد

### اللبنة الثالثة: المهنة والمجتمع

الوحدة 1. المبادئ الأخلاقية والمراقبة المدنية على المؤسسة العسكرية

الوحدة 2. القيم العسكرية والقيم المدنية

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

## أهداف الخطة PAP-DIB: 5.5 و 5.7

### وصف اللبنة:

### المراجع المختارة:

كوكر. كريستوفر. روح الحارب: الثقافة العسكرية والحرب على الإرهاب. روتليدج. 2007.

هاكيت. الجنرال السير جون وينثروب. المهنة العسكرية. ماكميلان. 1983.

هنتنغتون. صموئيل بي الجندي والدولة: النظرية والسياسة في العلاقات المدنية - العسكرية. كامبريدج. ماساتشوستس: مطابع بلكناب في مطابع جامعة هارفارد. 1985.

جانوفيتز. موريس. الجندي المحترف: الصورة الاجتماعية والسياسية. مطابع ذا فري. 1971.

سنايدر. دون إم ولويد جي ماثيوز. محرران. مستقبل المهنة العسكرية. الإصدار الثاني. دار ماكغرو هيل للنشر التخصصي. 2005

وزارة الدفاع الأمريكية. ضابط القوات المسلحة. مطابع جامعة الدفاع الوطني ومؤسسة بوتوماك بوكس 2007.

تتناول هذه اللبنة تلك السمات أو الفضائل المطلوب من جميع المهنيين العسكريين التحلي بها نظرًا لطبيعة المهنة العسكرية. وينبغي على جميع أعضاء المؤسسة العسكرية. لاسيما الضباط بصورة خاصة (كونهم حماة المهنة الأساسيين). تطوير وإتقان هذه المجموعة من السمات والفضائل وممارستها وتجسيدها. ويجب أن يولي التعليم العسكري المهني اهتماماً كبيراً للتهذيب وغرس هذه الفضائل.

### أهداف التعلم الخاصة باللبنة:

(أ) تمييز وفهم تلك القيم والفضائل والسمات التي ينبغي على جميع المهنيين بقطاع الدفاع من مدنيين وعسكريين. لاسيما العسكريين. تبنيها وممارستها بينما يضطلعون بقيادة مؤسسات الدفاع في المجتمعات الديمقراطية.

(ب) تطبيق تلك القيم والفضائل والسمات بصورة مناسبة في مواقف ومشاكل معينة. سواء في بيئة فصول الدراسة أو في الحياة الواقعية.

### مسائل للدراسة:

(أ) هل هناك قيم وفضائل وسمات تعد جزءاً لا يتجزأ من المهنة العسكرية. بغض النظر عن الدولة أو نوع النظام السياسي؟ إن وجدت. فما هي؟

(ب) هل هناك قيم وفضائل وسمات تميز الأنظمة السياسية الديمقراطية. ومن ثم تنطبق على جميع العاملين في إطارها بشكل عام. بما في ذلك المهنيين العسكريين؟ إن وجدت. فما هي؟

(ج) كيف يمكن للمؤسسات العسكرية إتقان تلك القيم والفضائل والخصائص في أعضائها؟ ما الدور الذي يلعبه التعليم العسكري المهني في هذه العملية؟ ما هي الجوانب التي ينبغي أن يتبعها الفرد العسكري كجزء من التطوير المهني الشخصي؟

(د) كيف تنطبق هذه القيم والفضائل والسمات العسكرية على الأعضاء المدنيين في مؤسسة للدفاع؟ ما هي أوجه اختلاف القيم والفضائل والسمات للمدنيين ذوي المهن المدنية عن تلك المتوقعة من نظرائهم في المؤسسات عسكرية؟ وما أوجه التشابه؟

## عنوان البنية: الفرد المنتمي إلى المهنة

### الوحدة: القيم والفضائل والسمات المحددة

#### وصف الوحدة:

(أ) هل هناك عناصر هامة للروح المهنية العسكرية تختلف تبعاً لاختلاف أنواع الهياكل المجتمعية أو الحكومية؟ إن وجدت، فما هي، وبأي قدر يمكنها أن تحيد عن العناصر الثابتة دون أن تفقد شيئاً مهمًا، أو حتى مركزياً، بالنسبة للمهنية العسكرية؟

(ب) ما هي القيم والفضائل والسمات التي تعتبر عناصر أو مكونات ضرورية لأي مجتمع ديمقراطي؟ وبعبارة أخرى، ما الذي يجعل الديمقراطية ما هي عليه؟ وإلى أي مدى، وبأية طريقة، يمكنها أن تختلف من مجتمع ديمقراطي إلى آخر دون أن تفقد شيئاً من سماتها المتأصلة؟

(ج) إلى أي مدى، وبأية طريقة، توجد على الأقل توترات محتملة بين القيم والفضائل والسمات المتأصلة في الروح المهنية العسكرية، وتلك المتأصلة في النظرية الديمقراطية؟ وكيف يمكن إدارة هذه التوترات على أكمل وجه؟

#### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين، وحلقات دراسية، ودراسات حالة، وتدريبات، ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تهدف هذه الوحدة إلى تحديد القيم والفضائل والسمات التي يجب أن توجه وتحكم سلوك المهنيين في قطاع الدفاع، من مدنيين وعسكريين، لاسيما الضباط العسكريين، في المجتمعات الديمقراطية. ويقتضي القيام بذلك:

(أ) استكشاف طبيعة المهنة العسكرية نفسها، لاسيما روح المهنة العسكرية، التي تجتاز الحدود الثقافية والتاريخية والاجتماعية.

(ب) استنباط طبيعة الخدمة المدنية العامة في مجال الدفاع من ذلك.

(ج) استكشاف طبيعة الديمقراطية نفسها.

(د) دمج هاتين المجموعتين من المفاهيم معاً.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) تحديد وتعريف أو وصف القيم والفضائل والسمات المتعلقة بالمهنية العسكرية التي تُعرف بأنها صالحة لكل زمان وبأنها القلب النابض لروح المهنة العسكرية.

(ب) شرح كيف ينبغي موازنة عناصر أو مكونات روح المهنة العسكرية وتطبيقها على المسؤولين المدنيين في المؤسسات الدفاعية.

(ج) تحديد وتعريف أو وصف القيم والفضائل والسمات التي تعد جزءاً لا يتجزأ من المجتمعات الديمقراطية.

(د) دمج نتائج (أ) و (ب) في قائمة واحدة تشكل القيم والفضائل والسمات التي يجب أن توجه وتحكم سلوك المهنيين في قطاع الدفاع من مدنيين وعسكريين، في المجتمعات الديمقراطية.

#### مسائل للدراسة:

(أ) هل هناك عناصر من روح المهنة العسكري تكون، على حد قول البروفيسور صموئيل هنتنغتون "متأصلة في أداء وظائف المهنة العسكرية و[أن] تكون قابلة للاستنتاج من طبيعة تلك الوظيفة"، وقادرة على تجاوز الاختلافات في الزمن وفي الهياكل المجتمعية والحكومية؟ إن وجدت، فما هي؟



الوحدة: القيم والفضائل والسمات المطبقة

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

وصف الوحدة:

القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تهدف هذه الوحدة إلى إعداد الطلاب لتطبيق وممارسة القيم والفضائل والسمات المناسبة في التحديات والمشاكل والمواقف الواقعية في حياتهم المهنية بعد الدراسة. ويتم ذلك عبر إتاحة الفرصة لهم للتعامل مع تحديات ومشاكل ومواقف واقعية في فصول الدراسة من خلال مناقشات الحلقات الدراسية ودراسات الحالة والمحاكاة والتدريبات.

أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) تطبيق القيم أو الفضائل أو السمات المناسبة في مشكلة واقعية معينة تُطرح في فصول الدراسة. وذلك للوصول إلى حل مثالي من الناحية الأخلاقية.

(ب) تطوير القدرة على تقييم المواقف التي يكون فيها توتر أو تضارب بين القيم والفضائل والسمات الهامة. وتحديد واتخاذ أفضل مسار للعمل لمواجهة المشكلة أو التحدي المعين الموجود في المتناول.

مسائل للدراسة:

(أ) كيف يمكن معرفة القيمة أو الفضيلة أو السمة المناسبة لتطبيقها في مشكلة معينة؟

(ب) ما هي أنواع المواقف التي يمكن أن يحدث فيها توتر أو تضارب بين اثنتين من القيم أو الفضائل أو السمات؟ الولاء مقابل النزاهة؟ المفيدة على المدى القصير مقابل المفيدة على المدى الطويل؟ حقوق الفرد مقابل حقوق المجتمع الأكبر؟ العدالة مقابل الرحمة؟

(ج) ما الذي ينبغي فعله تجاه اتخاذ القرار بشأن أفضل مسار للعمل عندما يحدث مثل هذا التنازع أو التضارب؟ ما هي نماذج صنع القرار الأخلاقي التي يمكن استخدامها لاتخاذ مثل هذه القرارات؟

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

وصف اللبنة:

المراجع المختارة:

كوكر. كريستوفر. شن الحروب بدون محاربيين؟: الثقافة المتغيرة للصراع العسكري. لين رينر بابليشرز. 2002.

كوبيتيرز برونو ونيك فوشن. محرران. القيود الأخلاقية في الحروب: مبادئ وحالات. ليكسينغتون بوكس. 2002.

هارتل. أنتوني إي القضايا الأخلاقية في اتخاذ القرارات العسكرية. الإصدار الثاني. مطابع جامعة كنساس. 2004.

كينسيلا. ديفيد وكريغ إل كار. محرران. أخلاقية الحرب: قراءة. بولدر: لين رينر بابليشرز. 2007.

ريتشبرج. جورج إم وهنريك سايس وأندريه بيغبي. محررون أخلاقيات الحرب: قراءات قديمة ومعاصرة. نيويورك: بلاك ويل بابليشرز. 2006.

سوراجي. ريتشارد وديفيد رودين. محرران. أخلاقيات الحروب: مشكلات مشتركة في مجتمعات مختلفة. أشجاي. 2006.

الجيش الأمريكي ومشاة البحرية الأمريكية. الدليل الميداني لمكافحة العصيان. مطابع جامعة شيكاغو. 2007.

ويلزر ماكل. الحروب العادلة والظالمة: حجة أخلاقية مع أمثلة تاريخية. الإصدار الرابع. بيزك بوكس. 2006.

تتناول هذه اللبنة كيفية تطبيق المهنة وامتنيها المبادئ الأخلاقية في تسيير عملهم. أهم أعمال المهنة. بطبيعة الحال. هو استخدام القوة العسكرية. ولكن هناك أنواع أخرى من العمل تنفذها المهنة وأعضاؤها. بما في ذلك إدارة وقيادة القوات في ثكناتها. وتخصيص الموارد وشرائها. وتقديم المشورة المهنية العسكرية لصناع السياسة.

أهداف التعلم الخاصة باللبنة:

(أ) تمييز وفهم تلك المبادئ الأخلاقية التي توجه وتحكم مختلف أنواع العمل المهمة التي ينخرط فيها القادة على جميع المستويات في مؤسسات الدفاع. بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر. تلك المذكورة آنفاً.

(ب) تطبيق تلك المبادئ على نحو مناسب في مواقف معينة ومشاكل معينة. في بيئة فصول الدراسة وفي الحياة الواقعية على حدٍ سواء.

مسائل للدراسة:

(أ) ما هي المبادئ الأخلاقية التي توجه وتحكم استخدام القوة العسكرية. وما إذا كان ينبغي استخدام القوة العسكرية ومتى (قانون مسوغات الحرب). وكيفية استخدام القوة العسكرية (قانون وقت الحرب) على حدٍ سواء؟ كيف ترتبط هذه المبادئ الأخلاقية بقانون الحرب (LOW) أو قانون النزاعات المسلحة (LOAC) أو القانون الدولي الإنساني (IHL)؟

(ب) ما هي المبادئ الأخلاقية التي ينبغي أن توجه وتحكم كيفية معاملة المهنيين العسكريين لرؤوسهم؟ ورؤسائهم؟ وأقرانهم؟

(ج) ما هي المبادئ الأخلاقية التي ينبغي أن توجه وتحكم كيفية اتخاذ القادة العسكريين للتوصيات والقرارات حول تخصيص الموارد وشرائها؟

(د) ما هي المبادئ الأخلاقية التي ينبغي أن توجه وتحكم تقديم القادة العسكريين للمشورة المهنية العسكرية إلى صناع السياسة؟ ما هي المبادئ الأخلاقية التي ينبغي أن توجه وتحكم كيفية تعامل القادة العسكريين مع المواقف التي يعارضون فيها. لأسباب مهنية أو أخلاقية. القرارات والسياسات المتخذة من قبل رؤسائهم المدنيين؟

الوحدة: المبادئ الأخلاقية واستخدام القوة

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

وصف الوحدة:

القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تتناول هذه الوحدة المبادئ الأخلاقية التي تحكم استخدام القوة العسكرية، والتي تأتي عادة في فئتين: مبادئ قانون مسوغات الحرب (يتعلق بقرار الذهاب إلى الحرب أو استخدام القوة العسكرية) ومبادئ قانون وقت الحرب (يتعلق بسير الحرب أو كيفية توظيف القوة العسكرية). ولكلنا المجموعتين نظائر في قانون الحرب أو قانون النزاعات المسلحة، والتي يعترف بها على نطاق واسع وتأتي في القانون الدولي في أشكال مختلفة.

أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) استيعاب مبادئ قانون مسوغات الحرب.

(ب) تطبيق مبادئ قانون مسوغات الحرب في سيناريوهات واقعية داخل فصول الدراسة، والقدرة على تطبيقها في مواقف الحياة الواقعية.

(ج) استيعاب مبادئ قانون وقت الحرب.

(د) تطبيق مبادئ قانون وقت الحرب في سيناريوهات واقعية داخل فصول الدراسة، والقدرة على تطبيقها في مواقف الحياة الواقعية.

مسائل للدراسة:

(أ) اشرح الأسباب وراء العديد من مبادئ قانون مسوغات الحرب؟

(ب) إذا كانت قرارات خوض الحرب أو استخدام القوة العسكرية، في المجتمعات الديمقراطية، تقع على عاتق القادة السياسيين، فما هو العبء الأخلاقي المتعلق بقانون مسوغات الحرب الذي يمكن أن يقع على عاتق كبار القادة والمستشارين العسكريين؟ ولماذا يقع على عاتقهم؟

(ج) اشرح الأسباب وراء العديد من مبادئ قانون وقت الحرب؟

(د) إذا كانت القوات المسلحة وقادتها هم من ينخرطون بالفعل في العمليات العسكرية، فما هو العبء الأخلاقي المتعلق بقانون وقت الحرب الذي يمكن أن يقع على عاتق القادة السياسيين وغيرهم من المسؤولين المدنيين؟ ولماذا يقع على عاتقهم؟

(هـ) هل تعتبر حصانة غير المقاتلين حتمية أخلاقية، أم أن لها بعض الاستثناءات؟

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

الوحدة: المبادئ الأخلاقية وتخصيص الموارد

وصف الوحدة:

القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تتناول هذه الوحدة المبادئ الأخلاقية التي ينبغي أن توجه وتحكم المسؤولين المدنيين والعسكريين لدى اتخاذهم القرارات بشأن تخصيص الموارد للدفاع. كما تناول الأسس الأخلاقية للكثير من جوانب إدارة الدفاع. وفي المجتمعات الديمقراطية، يكون الكثير من هذه الأسس مستمداً من نظرية الديمقراطية.

أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) تحديد وفهم المبادئ الأخلاقية التي توجه وتحكم قرارات وعمليات تخصيص الموارد في المجتمعات الديمقراطية.

(ب) تطبيق هذه المبادئ في مشكلات واقعية (دراسات حالة) داخل فصول الدراسة. والقدرة على تطبيقها في الحياة الواقعية.

مسائل للدراسة:

(أ) ما هي المساءلة الديمقراطية، ولماذا تعد جزءاً لا يتجزأ من الحكم الديمقراطي؟

(ب) أمام من يكون مسؤولو الدفاع، المدنيون والعسكريون. خاضعين للمساءلة --- ولماذا؟

(ج) ما هو السبب وراء أهمية الشفافية في اتخاذ قرارات الدفاع؟ بأية طريقة، وكيفية. يمكن أن تصل العلاقة بين اعتبارات الأمن الوطني واعتبارات الشفافية إلى حد التوتر أو حتى التضارب؟ وكيف تتعين الموازنة بين هاتين المجموعتين من الاعتبارات عندما ينشأ التوتر أو التضارب؟

(د) كيف تتعين الموازنة بين متطلبات الدفاع الوطني وأولوياته ومتطلبات وأولويات خدمة معينة؟ وكيف تنبغي الموازنة بين متطلبات الدفاع الوطني وأولوياته مع غيرها من المتطلبات والأولويات غير المتعلقة بالدفاع؟

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

أهداف الخطة PAP-DIB: 5.1 و5.2 و5.3 و5.5 و5.7

وصف اللبنة:

المراجع المختارة:

كوهين. إلبوت إيه القيادة العليا: الجنود ورجال الدولة والقيادة في أوقات الحرب. مطابع ذا فري. 2002.

تتناول هذه اللبنة العلاقات المدنية - العسكرية في بعدين: الرأسي (المراقبة المدنية على المؤسسة العسكرية) والأفقي (كيفية انسجام قيم المؤسسة العسكرية. من عدمه. مع قيم المجتمع المدني الأكبر الذي تخدمه). ويتضمن كلا البعدين ملامح مميزة في المجتمعات الديمقراطية. كما يمكن أن يتصاعد التوتر بين العسكريين والمدنيين على حدٍ سواء على طول هذين البعدين.

فيفر. بيتر دي وريتشارد إتش كون. محرران. العسكريون والمدنيون: الفجوة المدنية - العسكرية والأمن الوطني الأمريكي. مطابع معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. 2001.

أهداف التعلم الخاصة باللبنة:

هنتنغتون. صموئيل بي الجندي والدولة: النظرية والسياسة في العلاقات المدنية - العسكرية. كامبريدج. ماساتشوستس: مطابع بلكناب في مطابع جامعة هارفارد. 1985.

(أ) فهم المبادئ الأخلاقية التي توجه العلاقات المدنية - العسكرية وخطمها على طول البعد الرأسي.

جانوفيتز. موريس. الجندي المحترف: الصورة الاجتماعية والسياسية. مطابع ذا فري. 1971.

(ب) استيعاب القيم المتعلقة بالمهنية العسكرية وقيم المجتمع الذي تخدمه مؤسسة عسكرية بعينها.

ماكماستر. إتش آر التقصير في أداء الواجب. هاربر بيرنيال. 2007.

(ج) دراسة كيفية الحفاظ على القيم العسكرية المناسبة في مواقف التوتر أو الخلاف بين القادة العسكريين وصناع السياسة المدنيين.

سنايدر. دون إم ولويد جي ماثيوز. محرران. مستقبل المهنة العسكرية. الإصدار الثاني. دار ماكغرو هيل للنشر التخصصي. 2005.

(د) دراسة كيف يمكن للتوترات أن تنشأ بين القيم العسكرية ونظيرتها المدنية وما هي الطريقة المثلى للحفاظ على علاقة سليمة بينهما.

وزارة الدفاع الأمريكية. ضابط القوات المسلحة. مطابع جامعة الدفاع الوطني ومؤسسة بوتوماك بوكس. 2007.

مسائل للدراسة:

(أ) ما هي المبادئ الأخلاقية التي توجه وخطم المراقبة المدنية على المؤسسة العسكرية؟

(ب) ما هي أنواع التوتر التي يمكن أن تنشأ بين القادة العسكريين وقادتهم المدنيين. وما هي أفضل السبل للتحكم بها؟

(ج) إلى أي مدى. وبأية طريقة. ينبغي أن تكون القيم العسكرية مختلفة عن تلك المتعلقة بالمجتمع المدني الأكبر الذي تخدمه المؤسسة العسكرية؟ وإلى أي مدى. وبأية طريقة. ينبغي أن تتطابق أو أن تكون متسقة مع بعضها البعض كحد أدنى؟

(د) كيف يمكن للقيم العسكرية والمدنية/المجتمعية أن تنحرف عن بعضها البعض. وما المخاطر التي يمكن أن تنجم عن هذا الانحراف؟

(هـ) وفي حال انحرافها. كيف يمكن إعادة القيم العسكرية والمدنية/المجتمعية إلى الانسجام المطلوب؟

## عنوان اللجنة: المهنة والمجتمع

### الوحدة: المبادئ الأخلاقية والمراقبة المدنية على المؤسسة العسكرية

#### وصف الوحدة:

تناول هذه الوحدة الأبعاد الأخلاقية للشؤون المدنية - العسكرية في بعدها الرأسي --- المراقبة المدنية على المؤسسة العسكرية . التي تعد مبدأً راسخاً في المجتمعات الديمقراطية. كما تعرض للتوترات والمشاكل التي يمكن أن تحدث بشأن كيفية تقديم كبار ضباط المؤسسة العسكرية المشورة المهنية العسكرية لرؤسائهم المدنيين. ليس فقط فيما يتعلق باستخدام القوة العسكرية. ولكن في الجوانب أخرى المتعلقة بالسياسة والإستراتيجية والبرامج الوطنية للدفاع.

#### أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

- استيعاب المبادئ الأخلاقية التي تركز عليها المراقبة المدنية للمؤسسة العسكرية. لاسيما في المجتمعات الديمقراطية.
- تطبيق هذه المبادئ في مشكلات واقعية (دراسات حالة) في فصول الدراسة. والقدرة على تطبيقها في مشاكل وقضايا في الحياة الواقعية.

#### مسائل للدراسة:

- ما هي المبادئ الأخلاقية التي توجه وتحكم المراقبة المدنية على المؤسسة العسكرية؟ وهل هي ذاتها بالنسبة للضباط العسكريين والمسؤولين المدنيين؟
- ما هي أنواع التوتر التي يمكن أن تحدث. على سبيل المثال. بين الواجب المنوط بمسؤول عسكري المتمثل في أن يكون موالياً لرؤسائه المدنيين. ورأيه المهني حول ما هو الأفضل بالنسبة للأمن والدفاع الوطنيين؟ وكيف يتعين على مسؤول عسكري محترف إدارة أو تسوية هذه التوترات؟
- إلى أي مدى يجب أن يذهب مسؤول عسكري في مخالفته لسياسات أو قرارات مدنية التوجيه والتي من وجهة نظر المهنية العسكرية سيكون له آثار وخيمة أو سلبية على الأمن الوطني؟ ومتى. إن كان ممكناً من الأساس. يُقبل أخلاقياً --- أو حتى يتحتم أخلاقياً --- على مسؤول عسكري في الخدمة الفعلية أن يخالف علناً السياسة أو القرارات الصادرة عن رؤساء مدنيين؟ ومتى. إن كان ممكناً من الأساس. يُقبل أخلاقياً --- أو حتى يتحتم أخلاقياً --- على مسؤول عسكري في الخدمة الفعلية أن يستقيل؟

د) إلى أي مدى يجب أن يذهب مهني مدني في مخالفته لسياسات قد يكون لها. من وجهة نظر مهنية. آثار وخيمة أو سلبية على الأمن الوطني؟ ومتى. إن كان ممكناً من الأساس. يُقبل أخلاقياً --- أو حتى يتحتم أخلاقياً --- على صاحب مهنة مدني أن يخالف علناً السياسة أو القرارات الصادرة عن رؤسائه؟ ومتى. إن كان ممكناً من الأساس. يُقبل أخلاقياً --- أو حتى يتحتم أخلاقياً --- على صاحب مهنة مدني أن يستقيل؟

ه) ماذا يدين كبار المسؤولين المدنيين للمهنيين العسكريين الذين يقدمون المشورة والخدمة لهم؟

#### طرق التعلم:

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء ممارسين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

#### القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

سوف تشمل طرق التدريس محاضرات بواسطة خبراء مارسيين. وحلقات دراسية. ودراسات حالة. وتدريبات. ومحاكاة داخل فصول الدراسة.

الوحدة: القيم العسكرية والقيم المدنية

وصف الوحدة:

القراءات:

سيعمل الخبراء المتخصصون مع الدولة المستضيفة لاختيار القراءات المناسبة.

تتناول هذه الوحدة العلاقة بين القيم العسكرية والقيم المتعلقة بالمجتمع المدني الأكبر الذي تخدمه المؤسسة العسكرية. وتنتظر في المدى الذي ينبغي أن تختلف عنده القيم العسكرية عن القيم المدنية. والعقبات التي يمكن أن تلي ذلك عندما تتباعد هاتان المجموعتان من القيم. أو تنفرجان كثيراً. عن بعضهما.

أهداف التعلم الخاصة بالوحدة:

(أ) فهم إلى أي مدى ينبغي على القيم العسكرية أن تتفق. وإلى أي مدى ينبغي أن تختلف. بقدر مأمون. مع قيم المجتمع المدني الأكبر الذي وجدت المؤسسة العسكرية لخدمته.

(ب) تطبيق المبادئ الأخلاقية الأساسية داخل بيئة الفصل الدراسي في مواقف واقعية (دراسات حالة) تنطوي على توتر بين القيم العسكرية والمدنية. أو حتى صدام بين هاتين المجموعتين من القيم. والقدرة على تطبيقها على التوترات والصدامات الحقيقية في الحياة الواقعية.

مسائل للدراسة:

(أ) ما هو السبب وراء أهمية انسجام القيم العسكرية مع قيم المجتمع المدني الأكبر؟

(ب) بأية طريقة. ينبغي أن تختلف القيم العسكرية عن تلك المتعلقة بالمجتمع المدني الأكبر الذي تخدمه المؤسسة العسكرية؟ وإلى أي مدى ينبغي أن يتقيد المهنيون العسكريون بمعايير أعلى من السلوك مقارنة بزملائهم من المواطنين المدنيين؟ وما هي بعض الأمثلة التاريخية أو المعاصرة - في دولتك وفي الدول الأخرى؟

(ج) ما هي المخاطر أو المشاكل المحتملة عند. أو في حالة. اتساع هوة الاختلاف بين القيم العسكرية والقيم المدنية؟ وما هي بعض الأمثلة التاريخية أو المعاصرة - في دولتك وفي الدول الأخرى؟

(د) ما هي القيم الأساسية للمجتمع المدني الأكبر في دولتك؟ وما هي القيم الأساسية للمهنية العسكرية في دولتك؟ وإلى أي مدى. وبأية طريقة. تنسجمان معاً؟ وإلى أي مدى. وبأية طريقة. تمارن ببعض التوترات أو الصراعات؟





## فريق العمل بمشروع المنهج المرجعي لخطة PAP-DIB

الاسم	الدولة	المؤسسة التابع لها
العقيد جيرونييم بازو	ألبانيا	المؤسسة التابع لها الأكاديمية الألبانية للدفاع
د. مايا تشنباريشيفيلي	جورجيا	مؤسسة بوز ألن هاملتون - جورجيا
د. ريتشارد دويل	الولايات المتحدة الأمريكية	الكلية البحرية للدراسات العليا
د. ديفيد إمليفينو	كندا	الأكاديمية الكندية للدفاع/الكلية العسكرية الملكية في كندا
د. بيتر فورستر	الولايات المتحدة الأمريكية	جامعة ولاية بنسلفانيا
العقيد (د.) زليكو غاجيك	صربيا	قائد مكتب المجموعة الدفاعية الصربية للناو
د. إينا كوفالوفا	أوكرانيا	مركز جورج مارشال الأوروبي للدراسات الأمنية
د. دانيال ليغيس-روي	كندا	الأكاديمية الكندية للدفاع/الكلية العسكرية الملكية في كندا
د. فيتون لاتيفي	جمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة*	جامعة جنوب شرق أوروبا
الرائد (د.) دورينل مولدوفان	رومانيا	جامعة الدفاع الوطني "كارول أي" برومانيا. الإدارة الإقليمية لدراسات إدارة موارد الدفاع
د. ألبرت سي بيرس	الولايات المتحدة الأمريكية	جامعة الدفاع الوطني الأمريكية

	جامعة الدفاع الوطني "كارول آي" برومانيا. الإدارة الإقليمية لدراسات إدارة موارد الدفاع	رومانيا	العقيد (د.) فاسيل بوبا
	جامعة الدفاع الوطني الأمريكية	الولايات المتحدة الأمريكية	د. جيفري سافير
	كلية الحرب التابعة لجيش الولايات المتحدة	الولايات المتحدة الأمريكية	د. ألان ستولبرج
	جامعة الدفاع الوطني الأمريكية	الولايات المتحدة الأمريكية	د. دوايت توفاس
	جامعة الدفاع الوطني الفنلندية	فنلندا	د. جارمو تويسكاليو
	مركز جورج مارشال الأوروبي لدراسات الأمانة	كندا	د. جاك تريدينك

\*تشير تركيا إلى جمهورية مقدونيا باسمها الدستوري.





لمزيد من المعلومات، يُرجى الاتصال على:

اتحاد المشاركة من أجل السلام لأكاديميات الدفاع ومعاهد الدراسات الأمنية  
[pfpconsortium@marshallcenter.org](mailto:pfpconsortium@marshallcenter.org)

أكاديمية الدفاع الكندية  
د. ديفيد إمليفونو  
[emelifeonwu.dc@forces.gc.ca](mailto:emelifeonwu.dc@forces.gc.ca)

فريق العمل الدولي للناتو  
السيد. جين دي أندورين  
[dandurain.jean@hq.nato.int](mailto:dandurain.jean@hq.nato.int)